

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TATIANE SALVADOR**

**ESTUDO DOS FATORES RELACIONADOS AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO  
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**TATIANE SALVADOR**

**ESTUDO DOS FATORES RELACIONADOS AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO  
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me Paulo de Tarso Ferreira Corrêa

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**TATIANE SALVADOR**

**ESTUDO DOS FATORES RELACIONADOS AO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO  
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 29 de junho de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa- Mestre – Orientador - (Unesc)

---

Prof. Dino Gorini Neto - Especialista – (Unesc)

---

Prof. Jorge Antônio Marcelino – Especialista – (Unesc)

### **DEDICATÓRIA**

Dedico a meus pais (Ana Katia e Pedrinho), pois foram eles que me deram o maior apoio para a conclusão deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus, pela grande força concedida neste percurso;

Aos meus pais, que sempre estiveram juntos nesta caminhada;

Ao meu noivo Fernando, que esteve presente e me ajudou nas horas fáceis e difíceis deste trabalho;

Ao meu orientador, Paulo de Tarso Ferreira Corrêa, que teve paciência e dedicação ao me ajudar na elaboração do trabalho;

Ao diretor da empresa, que me autorizou a aplicação da pesquisa;

Aos colaboradores da empresa, que tiveram cautela em responder os questionários;

E a todos meus amigos em geral, que estiveram presentes nesta fase de minha vida.

“Não há nada que não se consiga com a força de vontade, a  
bondade e, principalmente, com o amor.”

Cícero

## RESUMO

SALVADOR, Tatiane. **Estudo dos fatores relacionados ao clima organizacional em uma empresa de telecomunicação, localizada na cidade de Criciúma – SC.** 2011. 97 folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este trabalho foi desenvolvido para analisar o clima organizacional da empresa de Telecomunicação, localizada na cidade de Criciúma - SC, na qual precisou de um embasamento teórico relacionado à área de recursos humanos, para obter os dados necessários associando a aplicação da pesquisa. Neste trabalho foram mencionados assuntos relacionados à motivação, satisfação, trabalho em equipe, liderança, comunicação, treinamento, recursos humanos e clima organizacional. Além dos assuntos já apresentados, a pesquisa buscou saber a questão da satisfação salarial, o respeito no ambiente de trabalho, volume de trabalhos e outros assuntos relacionados a clima organizacional. Na metodologia foi aplicado uma pesquisa qualitativa com todos setores da empresa numa amostra de seis (6) colaboradores, deste modo foi aplicado um censo para obter informações necessárias do trabalho estudo. Quanto a coleta de dados, foi utilizado o levantamento de campo com o uso de questionário, com 20 questões que discutem os assuntos citados acima. Após a aplicação do mesmo foi possível concluir os objetivos do estudo com a finalização da conclusão de clima organizacional.

**Palavras Chaves:** Satisfação, Clima organizacional, Motivação, Liderança e Comunicação.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qual o grau de escolaridade .....	63
Gráfico 2: Como você se imagina daqui 2 anos? .....	64
Gráfico 3: Sexo .....	65
Gráfico 4: Qual a sua idade .....	66
Gráfico 5: Com relação ao respeito que você recebe de seu superior, você se considera: .....	67
Gráfico 6: Com relação as decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia, você esta: .....	68
Gráfico 7: Com base no trabalho que você faz na empresa, como você se sente:.....	69
Gráfico 8: Referente ao treinamento dado pela empresa você considera: .....	70
Gráfico 9: Você se sente satisfeito em relação ao seu salário:.....	71
Gráfico 10: Você está satisfeito por trabalhar na empresa: .....	72
Gráfico 11: Quanto ao reconhecimento pessoal no cargo que exerce, você está: .....	73
Gráfico 12: Você está satisfeito em relação as condições físicas de trabalho na empresa: .....	74
Gráfico 13: Em relação ao clima de trabalho de sua empresa, como você está: .....	75
Gráfico 14: Em relação ao volume de trabalho que você realiza, como você se sente:.....	76
Gráfico 15: Em relação ao seu horário de trabalho com sua vida pessoal, você está: .....	77
Gráfico 16: Em relação a comunicação na empresa, você está:.....	78
Gráfico 17: Quanto a cooperação dos colaboradores em relação a execução de seu trabalho, você se sente:.....	79
Gráfico 18: Em relação a estar segura em dizer o que pensa à seu superior, você está:.....	80
Gráfico 19: Quanto às cobranças individuais em relação ao seu trabalho, você se sente avaliado de forma justa pelo seu superior: .....	81
Gráfico 20: Quanto às metas lançadas durante o mês, como você se sente: .....	82



## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	33
Quadro 2: Fases do recrutamento pessoal.....	46
Quadro 3: Métodos utilizados para a seleção.....	48
Quadro 4: Delineamento da pesquisa.....	61
Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>22</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Teorias da Administração .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.1 Teoria da Administração Científica .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.2 Teoria Clássica .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2.3 Teoria das Relações Humanas .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2.4 Teoria do Comportamento Humano .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2.5 Escola Burocrática .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.6 Escola Estruturalista .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2.7 Escola de Sistema .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2.8 Escolas de Administração por Objetivos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1 Organizações .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 As pessoas e seus comportamentos .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3 Cultura Organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1 Satisfação no Ambiente de Trabalho .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2 Manifestação do Clima Organizacional .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3 Importância / Benefícios da Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.4 Fatores relacionados ao Clima Organizacional .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.4.1 Recursos Humanos .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.4.1.1 História de Recursos Humanos .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.4.1.2 Conceito e Objetivos da Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.4.1.3 Sistemas de Recrutamento .....</b>	<b>46</b>

2.3.4.1.4 Sistemas de Seleção .....	47
2.3.4.1.5 Treinamento .....	49
2.3.4.1.5 Desenvolvimento .....	50
2.3.4.1.6 Comunicação .....	51
2.3.4.1.7 Trabalho em Equipe .....	52
2.3.4.1.8 Liderança.....	53
2.3.4.1.9 Motivação .....	55
2.4 TELECOMUNICAÇÃO.....	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	59
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO .....	60
3.2.1 Caracterização da Empresa.....	61
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	62
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	62
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA.....	63
4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	82
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	85
CONCLUSÃO .....	86
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE .....	91

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas brasileiras estão dependendo muito do setor de Serviço de Telecomunicação para obter melhorias nas condições de trabalho no dia-a-dia de cada ser humano. Segundo dados obtidos pelo IBGE (2004), o setor de telecomunicações cresce consideravelmente ano após ano. Em 2004, obteve-se 68,8% da receita dos serviços de informação, sendo que dos 20 produtos dos serviços de informação, 13 pertencem ao segmento de serviços de telecomunicação.

Conforme Ramos (2006), os serviços de telecomunicação representam no mercado de trabalho um monopólio. O modelo de exploração referente às prestadoras de serviços privados não estão tendo chances de competir com a concorrência, o que mostra que precisam do Estado para corrigir as chamadas imperfeições do mercado.

Hoje no mercado de trabalho a Internet Banda Larga, TV por Assinatura e o Telefone são uns dos produtos mais utilizados e comercializados, que segundo Anatel (2009) é um dos principais motivos para o aumento de números de assinantes.

Com base no estudo da Huawei em conjunto com a Teloco, foi identificado que a internet banda larga de velocidade móvel apresentou no terceiro trimestre de 2010, 11,9 milhões de assinantes, por outro lado, a internet fixa apresentou um decréscimo relevante, 11,79 milhões de assinantes (MAZZAREZE 2010).

Percebe-se que o serviço de internet é fundamental para o dia-a-dia, pois de acordo com Anatel (2008), a internet se tornou um meio de comunicação com outras pessoas, que subiu de 41,2% em 2005 para 80,3% em 2008, um percentual bem elevado em relação a este fator.

No estado de Santa Catarina existem muitas empresas que prestam serviços de telecomunicação. Algumas delas são denominadas como: CLONIX, OI, GVT, BR TURBO e dentre outras empresas. Na cidade de Criciúma – SC, fonte de busca pela pesquisadora, foi analisado que cada uma dessas empresas possui tipos de seguimentos, por exemplo, a empresa CLONIX trabalha apenas com o segmento de (Internet), a GTV e OI prestam serviço de (Telefonia e Internet), e a BR TURBO, apenas com o segmento de (Internet).

Desta forma, pode-se concluir que a concorrência esta cada vez maior neste estado, de modo que cada gerente tem um desafio a seguir neste ramo, a fim de competir os seus serviços no mercado de trabalho.

Devido a grande concorrência, a qualidade de vida dos colaboradores pode se tornar um diferencial na luta pela clientela e fidelização da mesma. Desta forma, a empresa precisa estar preparada para garantir o bem estar de seus colaboradores, considerando que a concorrência pode atrapalhar o seu crescimento. Para que a empresa consiga chegar a seus objetivos é importante que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados, com isso obtêm-se a satisfação dos clientes de modo realizador.

Portanto, o objetivo deste estudo é discutir a questão do clima organizacional da empresa, com base nos resultados da pesquisa que será aplicada com os colaboradores da mesma.

## 1.1 PROBLEMA

A empresa em estudo presta serviço de Internet via rádio, disponibilizando seu sinal nas cidades de Criciúma, Içara e Morro da Fumaça. No decorrer dos anos está empresa se desenvolveu na necessidade de ampliar sua estrutura para proporcionar melhor atendimento aos seus clientes, também começou a comercializar o provedor em seu nome para encantar os clientes com mais um novo serviço de telecomunicação na cidade de Criciúma - SC.

A empresa conta com sete colaboradores, dividida em: um diretor, quatro técnicos e duas secretárias. O diretor lida com a parte administrativa e financeira, os técnicos com a parte instalação e visitas técnicas e as secretárias no atendimento interno da empresa.

Busca-se, para o contínuo desenvolvimento da empresa, analisar o clima organizacional. Sendo assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o nível de satisfação dos colaboradores sobre a qualidade do clima organizacional, de uma empresa de Telecomunicação, localizada na cidade de Criciúma – SC?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os fatores relacionados ao clima organizacional de uma empresa de Telecomunicação, localizada na cidade de Criciúma – SC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os fatores que contribuem positivamente / negativamente da empresa na opinião dos colaboradores;
- b) Medir o grau de satisfação dos colaboradores frente aos fatores identificados;
- c) Propor sugestões à empresa a partir dos resultados obtidos com a pesquisa;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O presente estudo objetiva analisar o nível de satisfação dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa de Telecomunicação. Deste modo, torna-se importante atingir esse objetivo pela relevância da empresa em estudo em promover ações que proporcione a qualidade de vida no trabalho do colaborador. O clima organizacional da empresa envolve diretamente as relações pessoais, dentre elas pode-se citar a confiança, honestidade, o respeito, paciência e outras situações vivenciadas dentro da mesma. É importante atingir todos esses objetivos para que a empresa tenha um ambiente de trabalho agradável no dia-a-dia de cada colaborador, ao permitir que o mesmo encontre novas maneira de trabalho e conseqüentemente uma boa realização.

Sendo assim, torna-se oportuno esse estudo devido à percepção sobre o problema em questão, considerando que o diretor da empresa autorizou realizar a pesquisa para reconhecer os fatores que geram satisfação/insatisfação em relação ao seu negócio, e com isso, identificar algumas maneiras de proporcionar o bem estar dos colaboradores em seu ambiente de trabalho.

Este estudo é relevante para pesquisadora, para a Universidade, para a Empresa e outros interessados. Para a pesquisadora será interessante este estudo

para identificar os problemas que a empresa está passando em relação ao clima organizacional, pois irá ajudar a mesma no aprendizado prático, em seus novos desafios e em seu crescimento profissional. Para a Universidade será interessante ter esse trabalho como referência para os demais acadêmicos e a satisfação de ter uma Administradora formada nesta instituição. Este estudo será interessante para que a empresa possa repensar em atitudes e conceitos, encontrar pontos fortes e fracos e sugerir outras oportunidades para a melhoria do clima organizacional da mesma, contando que será possível verificar a melhor forma de manter o ambiente de trabalho saudável.

Por fim, o presente estudo apresenta-se viável, pois irá ajudar a encontrar os problemas que a empresa vem passando referente ao clima organizacional, de modo que será de fácil acesso obter dados necessários para essa pesquisa, sendo assim, é possível realizar no tempo e espaço pré-estabelecido pelo curso. Este estudo também ajudará a pesquisadora a encontrar os pontos que precisam ser melhorados para conseguir elaborar ações que proporcione a satisfação dos colaboradores dentro da organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente estudo objetiva analisar o nível de satisfação dos colaboradores sobre o clima organizacional de uma empresa de serviços de comunicação S/A, adotando alguns conceitos e teorias definidas na área de administração.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

Administração é trabalhar com pessoas dentro de uma organização, tendo como objetivo o alcance das metas tanto para organização, quanto para os membros da empresa (MONTANA, CHARNOV, 1998).

Alguns autores classificam a administração como uma ação, na qual se define como um processo para tomar decisões e as funções que envolvem o planejamento, a organização, liderança e o controle. Essa definição pode-se também dizer que é uma maneira de alcançar os objetivos que a empresa espera atingir (MAXIMIANO, 2008).

Existem vários conceitos de administração, porém não há um padrão universalmente aceito em relação à definição, cada um deles define ao seu modo (KWASNICKA, 1990). Já Snell (2006) afirma que administração é o processo que envolve pessoas e recursos e tem como objetivo maior alcançar as metas a fim de obter tanto eficiência quanto a eficácia.

Podem-se conceituar algumas atividades principais da administração, sendo elas: o planejamento, organização, liderança e controle. O 'Planejamento' é pensar qual será o objetivo alcançado, porém de forma antecipada baseando-se em métodos e não apenas palpites. A 'Organização' é manter em ordem o trabalho entre os membros da organização para que os superiores possam alcançar o objetivo. A 'Liderança' é o poder de influenciar os empregados deixando-os motivados a realizar tarefas estabelecidas pela empresa de forma qualificada. E para que as principais atividades dentre elas já citadas sejam válidas, é preciso que o administrador possua um 'Controle' de forma que assegure os atos dos membros da organização, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos (STONER; FREEMAN, 1994).



Os administradores se descrevem como “[...] planejadores, organizadores, líderes e controladores das organizações [...]” (STONER; FRREMAN, 1994, p. 9).

Desta forma, a administração está ligada a pessoas, principalmente em grupo que buscam alcançar os objetivos estimados pela empresa, sendo assim, a mesma se classifica como um processo integrativo nas atividades organizacionais vivenciadas diariamente (KWASNICKA, 1990).

Conforme dados extraídos pelos autores (KWASNICKA, 1990; STONER; FRREMAN, 1994; CHARNOV, 1998; SNELL 2006; MAXIMIANO, 2008), define-se que a Administração está ligada a pessoas que buscam com o seu conhecimento os melhor resultados para a empresa. E para a organização cumprir suas atividades é preciso ter o processo, seja de planejamento, organização, liderança ou de controle.

### **2.1.2 Teorias da Administração**

A teoria da administração nada mais é que lidar com a área relacionada ao conhecimento humano nas organizações. Deste modo, se faz necessário obter mais de um profissional para lidar com problemas e dificuldades existentes dentro de uma empresa, pois a mesma pode chegar a um patamar mais elevado e precisar de ideias diferenciadas para alcançar seus objetivos (CHAVIANETO, 2000).

Por meio das teorias foi construída a história da administração, porém descritos em momentos distintos, conforme se especifica a seguir:

#### **2.1.2.1 Teoria da Administração Científica**

Uma das primeiras teorias foi administração científica, que surgiu na necessidade do aumento da produtividade. Desde o período entre 1890 a 1930, a mesma buscava cientificamente melhorias nos métodos para a realização das tarefas de seleção, treinamento e motivação para os trabalhadores. Já dizia Taylor, aquele que revolucionou o pensamento administrativo industrial, que a administração e os trabalhos tinham interesse em comum no aumento da produtividade, e que se os mesmos não (STORNER; FREEMAN, 1994) “[...] alcançassem os padrões mais elevados não precisariam ter medo de ser despedidos, porque as empresas se beneficiariam de sua maior produtividade” (STONER, FREEMAN, 1994, p.24-25).

Diziam os engenheiros que a eficiência do trabalhador media-se pela produtividade, na qual os mesmos eram avaliados em um período, onde cada um produzia dentro do tempo estabelecido. Desta maneira, concluíram-se duas principais formas: a administração do trabalho e administração das organizações (MONTANA E CHARNOV, 1998).

Depois de vários estudos, pode-se afirmar que a maneira de administrar as empresas precisava mudar e melhorar, pois as percas estavam acontecendo com mais frequência. Como já dizia Taylor, para obter a eficiência no trabalho ele acreditava que a forma de pagamento sendo mais justa iria obter mais produtividade, pois uns dos motivos da baixa eficiência poderia ser o salário. Desta forma, o objetivo de Taylor iria agradar os patrões pelo fato de produzir mais que o estabelecido e aos funcionários na satisfação do cargo exercido (RIBEIRO, 2003).

Entretanto, na administração científica obtiveram-se alguns princípios, na qual a mesma tinha certa preocupação em prescrever as normas de padronizar e de racionalizar. Deste modo, estes princípios poderiam ser aplicados em qualquer situação, o que levou os engenheiros a repensar-nos mesmos (CHAVIANETO, 2000).

### **2.1.2.2 Teoria Clássica**

Enquanto Taylor desenvolvia a administração Científica, em 1916 nascia a Administração Clássica, que se caracterizava pela ênfase na estrutura da organização, pois ambas queriam os mesmos objetivos que eram alcançar e buscar a eficiência por meio da racionalização do trabalho operário e individual (CHIAVENATO, 2000). Esta teoria surgiu da necessidade de identificar formas para administrar as organizações tendo como principal foco: as fábricas.

Com esse surgimento obteve-se também uma tentativa de Henri Fayol de encontrar alguns princípios e habilidades que servisse de maneira eficaz para a administração. Fayol acreditava que a administração em seus métodos e previsões científica iria trazer de maneira satisfatória os resultados, preocupando-se também pela organização total (STONER; FREEMAN, 1994).

Entretanto, para Ribeiro (2003) os estudos feitos por Fayol analisariam outras funções dentro da empresa como: Técnicas, Comerciais, Financeiras,

Segurança, Contábeis e Administrativas. Deste modo, a função técnica é a melhor forma de trabalho nas pequenas empresas e para as grandes empresas a função que mais se encaixa é a administrativa. Esta visão procurava obter a eficiência por meio de métodos científicos e também por explorar outros departamentos que a empresa apresentava.

O criador desta teoria satisfaz o mundo industrial, e a partir do momento que analisaram a administração no trabalho, viram que a produtividade melhorou e os lucros aumentaram. Desta forma, o trabalho gerou eficiência nas organizações (MONTANA; BRUCE, 1998).

Conclui-se, portanto, que a teoria clássica veio trazer novas ideias e também para obter o alcance dos objetivos com intuito de eliminar os excessos. (RIBEIRO, 2003)

### **2.1.2.3 Teoria das Relações Humanas**

Outra teoria surgia nos Estados Unidos, essa tinha um movimento de relação e oposição na teoria da Administração Clássica já existente. Essa teoria se classificava como, Administração das Relações Humanas, entretanto, tinham suas origens definidas como: ‘a necessidade de humanizar e democratizar a administração’ que era voltada para democratização dos conceitos administrativos, e a outra como o ‘desenvolvimento das ciências humanas’ que vieram mostrar a inadequação dos princípios clássicos. Dentre essas origens existem outras ideias que podem ser citadas tais como, a filosofia pragmática de John Dewey, que tinha uma ligação muito grande com humanismo da administração e as conclusões das experiências de Hawthorne que na época foi coordenado pelo Elton Mayo, no período entre 1927 e 1932 (CHIAVENATO, 2006).

Para Motta e Vasconcelos (2002) o conceito do freudismo em relação às relações humanas é que as pessoas quando nascem já tem seus objetivos e tendências a serem alcançadas, porém para atingí-las, os mesmos vão em busca de outras pessoas, que mostrem algumas alternativas de como fazer e assim poder realizá-las.

Esta teoria também se concretizou para melhorar as formas desumanas usadas dentro da empresa, comprovada por meio de experiências a união dos

fatores psicológicos sobre o fator fisiológico. Outras formas de linguagem começaram a ser usadas depois do surgimento desta teoria, na qual se pode citar: a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmicas em grupos e dentre outras (RIBEIRO, 2003).

Por fim, Kwasnicka (1989) destaca que a teoria das Relações Humanas referente a um estudo feito numa fábrica em Chicago pelo autor Elton Mayo, concluiu que o modelo operário tinha grandes influências nos resultados que a empresa estabelecia, pelo fato do comportamento organizacional.

#### **2.1.2.4 Teoria do Comportamento Humano**

No decorrer em que a Administração se faz parte do Comportamento Humano, no seu surgimento por volta de 1947, Herbert A. Simon, o criador, buscou alguns conceitos que pudessem definir este comportamento. Deste modo, o mesmo apresentou esses conceitos como: as empresas eram vistas como ambiente de trabalho decisivo; eram as pessoas que definiam seus comportamentos na tomada de decisão; os administradores precisavam saber os conceitos motivacionais para ter um melhor resultado final e o indivíduo estar satisfeito no local de trabalho para empenhar-se nos desafios que encontrasse na empresa (RIBEIRO, 2003).

Este tema mostra outro objetivo dentro da teoria administrativa que tem como foco “[...] a abordagem das ciências do comportamento, abandono das posições normativas e prescrições das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas [...]” (CHIAVENATO, 2006, p.169).

Para Maslow, as necessidades humanas são distribuídas de maneira essencial. Conforme estudo, o mesmo mostra como cada indivíduo está inserido nas necessidades individuais, na qual mostra em forma de pirâmide que a base são as necessidades básicas e o topo, as necessidades fundamentais (RIBEIRO, 2003). Pode-se afirmar que as necessidades básicas são classificadas como um nível mais baixo que diz respeito à alimentação, cansaço, e assim sucessivamente. Já as necessidades fundamentais se dizem respeito a auto-realização, ou seja, uma realização própria (CHIAVENATO, 2006).

Deste modo, pode-se dizer que o comportamento humano influencia nas decisões de cada indivíduo, bem como direto ou indiretamente nos resultados,

levando em consideração a motivação para o alcance dos objetivos estimados pela empresa (LACOMBE; HEINBOR, 2003). Já a visão de Maximiano (2008) em relação ao comportamento das pessoas é o mais importante dentro da organização, que visa colocar-se sempre em primeiro lugar.

O comportamento humano para Herzberg pode ser compreendido por dois fatores, que explicam como é o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sendo assim, esses fatores são classificados como: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que serão descritos a seguir (CHIAVENATO, 2006).

Os fatores higiênicos são aqueles encontrados nas empresas que estão relacionados à satisfação/insatisfação no trabalho, que são representados pelos, “[...] salários, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientes de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e funcionários, etc.” (CHIAVENATO, 2006, p. 172).

Já para Motta e Vasconcelos (2002) essas condições também são as necessárias, porém não significa que somente com esses fatores o colaborador será mais produtivo no trabalho. Esses fatores são de controle da própria empresa, na qual as pessoas não têm acesso (RIBEIRO, 2003). Já os fatores motivacionais são representados por “[...] responsabilidade, reconhecimento, e realização [...]” (RIBEIRO, 2003, p. 81), que na maioria das vezes garantem o comprometimento do colaborador em relação à empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Desta forma, esses fatores também estão relacionados à satisfação/insatisfação, porém com mais relevância, pois se trata de cargo, reconhecimento profissional e dentro outros (RIBEIRO, 2003).

#### **2.1.2.5 Escola Burocrática**

Outra escola que se desenvolveu na Administração foi à burocrática, que surgiu na década de 1940, baseada na racionalidade para alcançar os seus objetivos de maneira eficiente (CHIAVENATO, 2000). A burocracia se classifica como uma forma de organização que é relacionada com a racionalidade das leis, na qual foi criada por Max Weber, na década de 1920, que representou seus estudos como pioneiro desta escola (MAXIMIANO, 2008).

A burocracia traz para organização novas oportunidades e desenvolve maneiras corretas na tomada de decisão, que ajudam o comportamento das pessoas e o próprio desempenho da empresa. Na burocracia tudo é “[...] fixado de forma racional no sentido de prever antecipadamente as relações humanas” (ANDRADE; AMBONI, 2007). Sendo assim, a caracterização de uma organização burocrática precisa ser baseada na “[...] especialização, na disciplina, na formalidade de suas comunicações, no caráter legal das normas institucionais, em buscar seu desenvolvimento e operar sem intervenção de grupos interessados, ou seja, de maneira impessoal” (MUNIZ; FARIA 2007).

Já Lacombe e Heilborn (2003), a burocracia é uma administração pública, caracterizada como inflexível rígida e sujeita a hierarquia.

Portanto, a escola Burocrática caracterizava-se como sendo um sistema muito culto, na qual seu objetivo era transformar a administração em uma forma racional e sistematizada, baseando-se na formalidade, impessoalidade e profissionalismo (RIBEIRO, 2003).

#### **2.1.2.6 Escola Estruturalista**

A Escola Estruturalista é um desdobramento da Teoria Burocrática e uma aproximação da Teoria das Relações Humanas, ela surgiu depois do declínio da teoria das Relações Humanas, no final da década de 1950. Com o surgimento desta teoria obteve-se quatro origens, na qual podemos citar: a oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas, a Organização como Unidade Social, a Influência do estruturalismo e o novo conceito de estrutura (CHIAVENATO, 2006).

Esta escola abrange tanto as organizações formais quanto as informais e mantém entre as mesmas, grandes interações com o ambiente de trabalho. Entretanto, ela não apresenta novos conceitos sobre essas organizações, mas busca um equilíbrio entre elas (RIBEIRO, 2003).

Para Kwasnicka (2003) a abordagem estruturalista em seu conceito, tende analisar outra visão em relação às organizações, bem como uma unidade social complexa, que busca atingir os objetivos estimados de cada empresa.

Deste modo, a Escola Burocrática é uma opção dentro da teoria da

administração, pois a mesma tentou conciliar as ideias propostas vindo da Teoria Clássica e também, da Teoria das Relações Humanas. A visão desta teoria obteve um conceito: o *homem organizacional* que exercia as funções em várias organizações na qual se caracteriza como cooperativistas e coletivistas (RIBEIRO, 2003).

Por fim, pode-se dizer que a escola estruturalista busca ter noção do objetivo tanto nas organizações maiores, quanto nas menores e com essa estrutura formada as pessoas se unem, ou seja, uma depende da outra, para alcançar o que desejam (MANIZ; FARIA 2007).

#### **2.1.2.7 Escola de Sistema**

A Escola de Sistema ocorreu a partir de 1960, sendo desenvolvida pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy. Esta escola procura desenvolver teorias conceituais para serem aplicadas com embasamento de experiências (CHIAVENATO, 2000). Esta teoria tem um papel importante na em nossas vidas, pois a mesma consegue juntar os conhecimentos da ciência física, biológicas e humana (RIBEIRO, 2003).

Já para Maximiano (2008) a escola de sistema envolve “todos”, apresentado duas ideias: os elementos de sistemas que eram feitos com pouca relação de um para o outro e os elementos inter-relacionados, que eram produzidos num todo e não apenas o que tinha pouca semelhança.

Esta escola depois de um tempo deu surgimento a novos instrumentos de administração, que tem como função macroeconômica e microeconômica e também a formulação de política para os departamentos específicos (RIBEIRO, 2003).

Desta forma, pode-se dizer que a teoria de sistema é uma propriedade que estuda os seus elementos em conjunto. E quando isso acontece forma-se um sistema global que abrange todas as partes. (ANDRADE; AMBONI, 2007).

#### **3.1.2.8 Escolas de Administração por Objetivos**

Em 1954 foi descoberta por Peter F. Drucker, a Escola de Administração, por objetivos que se caracterizava como um modelo administrativo, na qual se identificava um espírito programático e democrático da Teoria Neoclássica

(CHIAVENATO, 2000). A escola de administração por objetivos definiu-se por um processo em que as pessoas participavam de uma avaliação e estabelecimentos de objetivos, sendo que os participantes escolhidos eram os chefes e a sua equipe. Nessa avaliação o chefe definia os objetivos e depois fazia uma avaliação de como sua equipe se saía (MAXIMIANO 2008).

Para Ribeiro (2003) a ênfase da administração mudou, deixou de ser um processo e passou a ser atividades-fim, resultados e objetivos alcançados. Com o surgimento desta escola obteve-se algumas razões administrativas para a concretização da mesma, que se pode citar: Administração por pressão, na qual as empresas estavam diminuindo seus gastos, margem de lucro, considerado apenas o essencial e o surgimento de um método de controle, que obtinha um desempenho próprio, e das áreas organizacionais, pois as mesmas estavam com um crescimento veloz.

Finalmente, pode-se dizer que todas as teorias citadas acima fizeram parte da administração. Sendo que hoje as teorias mais modernas estão relacionadas à pessoas e comportamentos, na qual apresenta para as empresas melhores maneiras na tomada de decisão. (CHIAVENATO, 2000; RIBEIRO, 2003; MAXIMIANO, 2008).

## **2.2 ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS**

A organização e as pessoas precisam estar ligadas uma a outra, pois dependendo da expressão utilizada no tratamento com o indivíduo pode-se afetar diretamente ou indiretamente, tanto o comportamento humano quanto o clima organizacional da empresa (CHIAVENATO, 2002).

Para Bergamini (1997) a organização e as pessoas têm passado alguns problemas referentes às tecnologias e aos sistemas já existentes, pois as mesmas começaram atuar no mercado rapidamente sem que as empresas estivessem adaptadas.

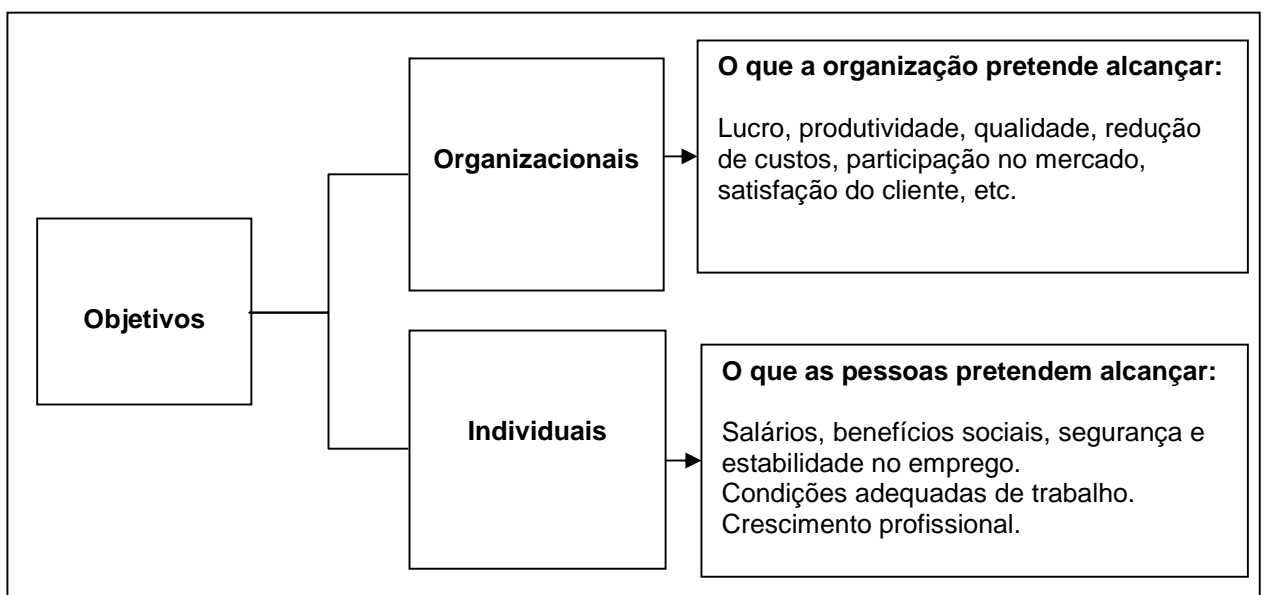
Entretanto, as pessoas como organização, ambas tem um objetivo a ser alcançado. Para a organização é recrutar pessoas com o perfil que a empresa precisa, de maneira que possam trazer “[...] produtividade, rentabilidade, redução de custos, aplicações no mercado, satisfação das necessidades da clientela [...]”



(CHIAVENATO, 2002, p. 114). Já para as pessoas recrutadas é a satisfação profissional, o reconhecimento que consequentemente irá contribuir para a empresa (CHIAVENATO, 2002).

Para Queiroz (2007) toda organização tem uma cultura, uma família, que pode influenciar na vida de cada indivíduo. As pessoas vêm às empresas como algo que já faz parte da família, pois passam a maior parte do tempo dentro dela. Tanto a cultura da organização quanto das pessoas se faz muito importante, pois as crenças sejam elas individuais ou em grupos podem ajudar a enfrentar os desafios.

Para Chiavenato (2002) as pessoas que trabalham dentro de uma organização podem ser eficientes e eficazes, na qual uma se destaca em alcançar os objetivos organizacionais e outra o alcançar dos objetivos individuais. No entanto, pode-se dizer que ambas possuem objetivos em comum, conforme o quadro abaixo:



**Quadro 1:** Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

**Fonte:** Chiavenato (2002, p. 114).

Segundo Robbins (2000), uma organização é formada por mais de uma pessoa, na qual uma família, por exemplo, pode ou não ser uma organização, isso depende do negócio que a empresa está aplicando. O mesmo também afirma que uma organização se preocupa em tratar de tarefas específicas, enquanto uma família lida mais com pessoas e procura tratar das suas necessidades.

Desta forma, pode-se concluir que a organização e pessoas estão ligadas uma da outra, e que desta forma tentam alcançar os objetivos comuns (CHIAVENATO, 2002).

### 2.2.1 Organizações

A organização é um sistema que envolve duas ou mais pessoas, na qual se define existente quando “há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum” (CHIAVENATO, 2002, p.25).

Entretanto, existem vários tipos de organizações em que se pode citar dentre eles, o ‘governo’, que faz parte do serviço público na qual administra. O Estado, que presta serviços aos cidadãos. As ‘empresas’ têm como objetivo vender produtos e serviços a fim de obter lucros. E enfim, o ‘terceiro setor’ que envolve organizações de entidade pública na qual se dedicam a “[...] educação, assistência médica, desenvolvimento humano e comunitário [...]” (MAXIMIANO, 2008, p. 7).

Ao analisar o que é a uma organização, se faz necessário saber qual sua finalidade, desta forma conclui-se que as organizações existem para alcançar os objetivos que os indivíduos não conseguem, talvez pelo fato de suas limitações individuais. Deste modo, as empresas permitem passar os seus indivíduos a realização de suas necessidades, bem como “[...] emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas” (CHAVIANETO, 2002, p.26).

Pode-se dizer também que a organização está relacionada por objetivos e recursos, além dessa definição tem dois outros componentes, como: processo de transformação e divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2008). O ‘Processo de transformação’ são atividades que oferecem aos clientes produtos e serviços, por meio de pessoas e equipamentos dividindo-se em processos, como: produção, administração de encomendas e administração de recursos humanos. Já a ‘divisão no trabalho’ é uma forma de alcançar os objetivos, por meio de esforços pessoais (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Chiavenato (2002) não existem organizações semelhantes, ele descreve que hoje as empresas são diferentes de ontem, e que as do futuro poderão ser mais diferentes ainda. As organizações são definidas em vários ramos, na qual vendem os produtos e serviços, com qualidades diferentes.

Entretanto, para Daft (2003) a organização é uma instituição social na qual é comandado por metas e que está ligado ao ambiente externo. Para que exista uma organização é preciso ter pessoas e fazer com que as mesmas se juntem para alcançar a meta estabelecida, desta forma os gerentes darão novas oportunidades

para aqueles funcionários que apresentarem maior produtividade, empenho ao executar a tarefa.

Conforme citado pelos autores acima (DAFT, 2003; CHIAVENATO 2002; MAXIMIANO, 2008), concluiu-se que toda a organização precisa de pessoas e que sem elas não existe organização.

### **2.2.2 As pessoas e seus comportamentos**

Dentro de uma organização, alcançar objetivos estimados é um sucesso, porém para fazer com que isso aconteça depende só de pessoas, pois são as mesmas que trazem os resultados, o reconhecimento de maneira eficiente para a organização. Pode-se dizer então, que sem pessoas não há organização, e desta forma, sem organização e sem pessoas não haverá ARH, que se classifica em duas maneiras diferentes no tratamento de pessoas, na qual são definidas como: ‘pessoas como pessoas’ que são as que têm suas próprias personalidades, individualidades e ‘pessoas como recursos’ que são aquelas que têm capacidades, habilidades e tarefas da organização (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Moscovici (2004) em uma organização as pessoas e seus comportamentos podem estar relacionados com variáveis internas que são classificados como: Desempenho, Comportamento e Postura ou podem estar envolvidos com variáveis externas que se apresentadas como: Padrões / Normas, Demandas, Expectativas, Critérios de avaliação e Recompensas punições. Isso mostra que cada pessoa em uma organização possui suas características e personalidades, porém seguem alguns hábitos e normas já existentes.

Pode-se afirmar que os comportamentos das pessoas estão classificados em duas teorias, como: Teoria de campo de Lewin e a Teoria da dissonância cognitiva (CHIAVENATO, 2002).

A ‘Teoria de campo de Lewin’ mostra que os objetivos, as situações podem ser conceituadas de maneira diferente, isso vai de pessoa para pessoa. Já a ‘Teoria da dissonância Cognitiva’ é quando a pessoa se esforça para chegar a um nível de consistência (CHIAVENATO, 2002). Sendo assim, conclui-se que “o comportamento das pessoas está mais baseado em suas percepções pessoais e subjetivas, do que em fatos objetivos e concretos que existem na realidade” (CHIAVENATO 2002, p. 78).

As pessoas podem mostrar sua importância, por meio de seus esforços feitos pelo o alcance da meta estabelecida. O indivíduo que está bem motivado trará ótimos resultados para a empresa e até mesmo a satisfação de cumprir suas atividades, isso faz com que a empresa se destaque, pois estão capacitando pessoas talentosas para o mercado de trabalho (SNELL, 2006).

Desta forma, se pode compreender que o comportamento das pessoas na organização é de extrema importância, no entanto, é preciso que as mesmas estejam treinadas e motivadas para conseguir alcançar os objetivos pessoais e organizacionais (SNELL, 2006; CHIAVENATO, 2002).

### **2.2.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional parte da visão do fundador da instituição, considerando que a mesma está ligada a valores e crenças, que podem afetar diretamente o comportamento do trabalhador. Deste modo, a simples forma de liderar também pode influenciar na cultura da empresa. Da mesma maneira que o fundador aplica uma cultura na empresa, outro gerente pode ajudar a melhorar quando o mesmo se desligar, pois poderá inovar e transformar a organização mais flexível. Neste caso, pode-se citar o Lou Gerstner (presidente do IBM e CEO) que mudou a cultura da empresa quando o fundador afastou-se da mesma. (DUBRIN, 2006).

A cultura organizacional classifica-se em dois níveis: “[...] os artefatos visíveis e aos comportamentos observáveis – o modo como as pessoas se vestem e agem e os símbolos histórias, cerimônias comuns aos membros da organização [...]” (DAFT, 2003, p. 293).

Em uma organização pode-se afirmar que cada uma tem a sua própria cultura, e da mesma forma faz com que as pessoas que nela trabalham se acostumam e adaptam com o ritmo da empresa, isso envolve os seus valores e de certa forma marca o seu perfil. Quanto aos indivíduos que nela trabalham, pode-se dizer que, cada um tem sua própria cultura, porém ninguém é igual a ninguém, pois todos possuem sua personalidade e suas características (MARRAS, 2005).

Para Oliveira (2006) a cultura organizacional tem um desafio gerencial significativo, na qual foi identificado que a maioria das organizações referente os

princípios e valores não bem exercidos pelas mesmas estavam gerando alguns conflitos com os acionistas, funcionários, clientes, parceiros e dentre outros, desta forma, obteve-se um crescimento de insatisfação organizacional por parte destes conflitos.

Ao descrever a principal finalidade de cultura organização, pode-se dizer que a mesma está composta por valores, ritos, mitos e tabus, que podem ajudar a definir esse conceito e influenciar o comportamento organizacional (MARRAS, 2004).

Os 'Valores' são as crenças e conceitos encontrados dentro da organização que exibem padrões de comportamento. Esse componente mostra como a organização consegue alcançar seus objetivos. Os 'Ritos' são os costumes feitos no dia-a-dia, podendo conceituar o 'Ritos de passagem', que estabelece uma mudança em uma determinada situação ou 'Ritos de iniciação', que mostra a parte iniciante de cada situação e também outros ritos como de "[...] saudações, ritos de viagem, ritos de nomeação, de inauguração, de excomunhão (na igreja) e de ostracismo, de sacrifício e outros" (MARRAS, 2004, p. 292).

Já os 'Mitos' são figuras imaginárias que são usadas nas crenças da organização para manter os valores históricos. E por fim, os 'Tabus' que é um processo cultural que cuida dos comportamentos e atitudes não bem vistas ou não permitidas dentro de uma organização (MARRAS, 2004).

Já para Dubrin (2003) outros componentes podem ser mencionados, além dos que já foram citados acima pelo autor Marras (2004). Desta forma, pode-se descrever sintetizando; Histórias organizacionais com significados subjacentes, Grau de estabilidade; Alocação de recursos e recompensas; Senso de propriedade; Espiritualismo corporativo' e 'espiritualmente organizacional'.

As '*Histórias organizacionais com significados subjacentes*' servem para ajudar os princípios mais importantes da gerência executiva. O '*Grau de escolaridade*' mede o nível do ritmo que a empresa trabalha, na qual organiza como lenta ou acelerada. A '*Alocação de recursos e recompensas*' mostra como o dinheiro é alocado na empresa e como ela pode influenciar na cultura. O '*Senso de propriedade*' auxilia os funcionários a pensar como donos da empresa, e fazer com que as propriedades culturais obtenham um crescimento na lealdade, e no interesse profissional. E por fim, o '*Espiritualismo corporativo*' se preocupa com os

funcionários e com os lucros da empresa de maneira espiritual, e o '*espiritualmente organizacional*' faz com que as pessoas acreditem em algo maior que eles mesmos além da religião tradicional. Tanto as espiritualidades corporativas quanto a organizacional mostram que existe uma alma dentro de cada empresa (DUBRIN, 2003).

A Cultura está ligada ao funcionamento da empresa, porém ela passa por despercebida no dia-a-dia de uma organização e só é lembrada quando a uma estratégia é implementada na empresa, assim o produto antes mesmo de ser comercializado será verificado se é ou não aderente as crenças e valores da empresa. Pode-se se dizer que a cultura organizacional está definida de duas maneiras, a primeira é pela forma de percepção, na qual os indivíduos vêem tudo de maneira similar e em segundo, é a forma descritiva que os indivíduos descrevem o que acham da cultura da empresa (OLIVEIRA, 2006).

A Cultura organizacional apresenta-se de maneira informal, necessitando ser alinhada a alguns aspectos que trazem o melhor para a empresa, seja no planejamento, na organização, na direção ou no controle (CORRÊA, 2009).

Segundo os autores acima (CORRÊA, 2009; DUBRIN, 2006; OLIVEIRA, 2006; MARRAS, 2005; MARRAS, 2004; DAFT, 2003), se pode dizer que tanto a organização quando as pessoas possuem sua própria cultura. E pelo simples fato da compreensão dos funcionários referente à cultura da empresa, a comunicação fica melhor e facilita a resolução dos problemas.

## **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Pode-se dizer que o clima organizacional é definido como um ambiente interno e que se diz respeito à motivação dos funcionários em seu local de trabalho. Desta forma, o clima organizacional é uma qualidade do ambiente organizacional que "[...] é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento" (CHIAVENATO, 2002, p. 95).

Pode-se perceber que o clima organização sofre muitos impactos nas atividades executadas pelas pessoas e que dessa forma classifica-se como um ambiente favorável ou desfavorável. As empresas trabalham com as regras burocráticas e também com as amigáveis, entretanto "[...] A diferença entre trabalho

e trabalho de equipe pode parecer pequena, mais é significativa no clima de uma organização” (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 299).

Existe uma relação entre a empresa e os colaboradores, na qual mede o nível de satisfação dos funcionários, tanto na parte pessoal quanto na profissional. O clima organizacional pode ser bom e da mesma forma ruim, isso depende de como a organização está situada. Pode-se dizer que o clima é bom quando no ambiente de trabalho tem alegria, participação, satisfação, dedicação e outros que relacionam a parte motivacional do indivíduo, já o clima quando é ruim apresenta dentro da organização algumas discórdias, rivalidades e dentro outros aspectos que afetam diretamente o comportamento das pessoas em relação à empresa, portanto se pode conceituar esse critério como sendo ‘clima organizacional’ (LUZ, 2003).

De acordo com o que foi descrito pelos autores Luz, (2003); Chiavenato, (2002); Werther e Davis (1983), conclui-se que o clima organizacional está ligado a pessoas e a própria empresa.

### **2.3.1 Satisfação no Ambiente de Trabalho**

Existem vários aspectos que podem influenciar no resultado da empresa, um dos mais importantes é a satisfação no ambiente de trabalho, seja pelo reconhecimento quando pela remuneração. Pode-se dizer que nem sempre as pessoas que estão insatisfeitas produzem menos das que estão. O que pode acontecer, é ter rotatividade mais frequente, queixas, greves e até mesmo uma piora física e mental do indivíduo. Um processo que pode ajudar as pessoas a se sentirem satisfeitas na organização é implantar a qualidade de vida no trabalho, que direciona a questão da remuneração, ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento (SNELL, 2006).

Por meio da ‘Remuneração’ pode-se obter um nível de satisfação bem elevado na organização, pelo fato do salário ser condizente com o trabalho executado pelo indivíduo. O ‘ambiente de trabalho’ é de extrema importância na organização, pois para o indivíduo estar satisfeito é preciso ter fácil acesso as pessoas, estar bem psicologicamente e ter ferramentas adequadas (mesa, cadeira, computador, o ambiente iluminado) para alcance dos objetivos da organização de

maneira eficiente. E a 'oportunidade de crescimento' é uma maneira de reconhecimento pessoal, o que faz o colaborador ficar mais tempo trabalhando na empresa (SNELL, 2006).

As empresas criam oportunidades para "encantar" seus clientes externos na forma de suprir suas necessidades, porém isso primeiramente deveria ser feito com os clientes internos. Desta forma, as empresas se preocupam com a satisfação dos clientes externos e não se preocupam com satisfação interna da mesma (LUZ, 2003).

Conforme Wagner; Hollenbeck (2003) a satisfação e lealdade de um colaborador pode ser encontradas de várias maneiras, porém a manutenção de clientes e os investidores são fatores que devem estar ligados um ao outro, pois são eles que trazem a empresa os recursos financeiros e com isso, geram uma vantagem competitiva com as demais empresas que buscam satisfazer tanto os colaboradores quanto seus investidores.

De acordo com que foi citado acima, pode-se dizer que a satisfação pessoal dentro do clima organização é muito importante, pois tanto para as pessoas quanto para a organização isso pode ser o diferencial, que vai proporcionar ótimas chances de crescimento para o indivíduo e para organização a capacitação de um profissional no mercado de trabalho (SNELL, 2006; LUZ, 2003; WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

### **2.3.2 Manifestação do Clima Organizacional**

Dentro do clima organizacional encontramos alguns modelos de comportamentos que são interpretados por manifestações. Estes mesmos podem ser identificados pela: Motivação no trabalho, a alta realização, e também pelos conflitos gerados dentro da organização (FACCIOLI, 2008). Já para Luz (2003) estas manifestações também podem ser encontradas nos: Turnover, absenteísmo, pichações em banheiros, programas sem sugestões, avaliação de desenvolvimento, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de matérias e queixas nos serviços médicos. Desta forma, pode-se dizer que o clima organizacional "[...] se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão "sinais" sobre a sua qualidade" (LUZ, 2003, p. 32).



Para que o colaborador possa atender as expectativas da empresa, é de extrema importância que o mesmo esteja treinado, ou seja, que possua matérias e condições necessárias para a execução do trabalho. Desta forma, o colaborador precisa estar apto, a saber: como fazer, poder fazer e querer fazer o serviço indicado (LUZ, 2003).

No entanto, para que o trabalho tenha uma boa qualificação, não basta apenas o colaborador saber fazer, é preciso que a empresa se preocupe com o mesmo, seja na parte metal ou nas condições de trabalho como: o salário, cargo, benefício e dentre outros (LUZ, 2003).

Outra manifestação que pode ocorrer dentro da empresa é a questão “Satisfação”, pois esse é um aspecto importante a ser identificado na qualidade do serviço prestado. O setor de Recursos Humanos tem compromisso em saber como está o grau de satisfação de cada colaborador. Esta é uma tarefa que parte de dentro da empresa, na qual precisa ser estudada e aplicada de maneira correta para não refletir na qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores referentes aos clientes externos (LUZ, 2003).

Pode-se concluir que um trabalho qualificador depende do colaborador, porém a empresa precisa dar o suporte e condições necessárias ao mesmo para obter o resultado esperado (LUZ, 2003).

### **2.3.3 Importância / Benefícios da Pesquisa de Clima Organizacional**

A avaliação da pesquisa do clima organizacional é a parte mais completa a ser estudada, pois ela identifica vários aspectos sobre a empresa e também sobre seus colaboradores, bem como a satisfação. Esta avaliação pode ser dita como Pesquisa do Clima Humano, que também trata assuntos referente empresa/colaborador e “[...] tendências de comportamento dos empregados, como, por exemplo, sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas” (LUZ, 2003 p.38).

Para Silva (2009) a pesquisa do clima organizacional vem sendo usada muito pelo setor de RH, na qual mostram vinte indicadores que podem ser destacados no que diz respeito aos colaboradores, bem como a Comunicação Interna, Feedback, Transparência nos processos corporativos, Relacionamento com

o gestor, Integração empresa-colaborador, Imagem institucional / Orgulho em fazer parte da empresa, Integração entre departamentos, Espírito de equipe / camaradagem, Imparcialidade, Condições do ambiente de trabalho (limpeza e organização), Remuneração e benefícios, Carga horária, Recrutamento interno / oportunidade de ascensão profissional, Oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, Valorização / reconhecimento profissional, Estímulo à criatividade, Empregabilidade, Segurança no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho / bem-estar e Diversidade interna. Cada um desses indicadores depende de como a organização esta inserida, ou seja, de como é sua realidade.

Por meio da pesquisa é possível identificar que para uma organização a participação de um colaborador é muito importante, pois o mesmo poderá trazer novas ideias, criar soluções e dentro outras questões que possam ajudar nas tomadas de decisões. Sendo assim, esta participação é um fator relevante para a organização, pois é o momento em que mesmo expõem suas opiniões (SILVA, 2009). Já para Ávila (2008) esse momento de participação proporciona ao colaborador ter motivação no que faz e ter orgulho da empresa em que trabalha.

É importante ressaltar a valorização e o reconhecimento pessoal, pois para um colaborador, a gratificação é uma das maneiras de elevar sua auto-estima, e esse é um fator que vem sendo muito comentado nas empresas (SILVA, 2009).

Segundo Ávila (2008) para um colaborador ser feliz e vestir a camisa da empresa não basta apenas ter uma salário bom, precisa-se de um elogio sincero que fará o mesmo retribuir a empresa.

A pesquisa tem como benefício a integração, que todos precisam ter em relação no clima organizacional, pois se faz necessário saber qual o seu papel e como fazê-lo na empresa em que atua. Pode ser dizer que a integração dos colaboradores quando unidos é mais fácil de focar em um objetivo e consequentemente alcançá-lo. (SILVA, 2009). Desta forma, pode-se concluir que para uma organização obter um bom resultado é necessário estudar a importância da interação entre as pessoas (CORRÊA, 2009).

#### **2.3.4 Fatores relacionados ao Clima Organizacional**

Dentro de uma organização é possível encontrar vários fatores que

podem ser relacionados ao clima organizacional, segue abaixo o que cada autor relata sobre esses mesmos.

Para Rigaud (2009) a comunicação é um fator que faz parte do clima organizacional, pois o novo colaborador ao entrar na empresa precisa saber como a empresa está inserida, e também identificar a melhor forma de se adaptar ao ritmo da mesma. A comunicação tem a intenção de transmitir aos colaboradores que todos fazem parte da empresa, tanto nos negócios quanto nos processos. Desta forma, a empresa cria uma parceria e confiança com os mesmos.

A motivação está muito relacionada com o comprometimento do colaborador, pois o mesmo pode analisar como é o seu comportamento no ambiente de trabalho, ou seja, saber se realmente está satisfeito com que faz. Esses fatores são percebidos pelas realizações das tarefas, o alcance dos resultados estimados pela empresa e dentre outros (CALDAS, 2010). A motivação é um fator que reflete muito na produtividade do colaborador, tendo base em seu rendimento, pode-se saber se o mesmo está ou não motivado (BERRO, 2010).

Outro fator referente ao clima organizacional é a Liderança. Um líder consegue influenciar as pessoas, pelo fato de ter grandes habilidades e conhecimentos. Desta forma, o mesmo tem o poder de mandar, exigir algo que precisa ser atingido. A liderança na maioria das vezes acontece nos grupos sociais, e não pode ser confundida com gerência e nem direção (CAMARGO, 2010).

Já o trabalho em equipe é quando as pessoas se juntam para alcançar um objetivo que tanto desejam, ou seja, compartilham as informações entre si. Ter um trabalho em grupo exige muita comunicação, habilidade e até mesmo confiança entre os mesmos. (MOSCOVICI, 2004).

Outro fator relacionado ao clima organizacional são Recursos Humanos que estruturam a empresa, bem como: a seleção e admissão, administração de cargos e salários, planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e por fim, os registros e pagamentos. Todos esses atributos fazem parte das relações humanas com o intuito de contar com seus colaboradores no futuro (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

### **2.3.4.1 Recursos Humanos**

Neste item será mostrado como os recursos humanos estão inseridos no clima organizacional, desde sua história aos seus conceitos já definidos.

#### **2.3.4.1.1 História de Recursos Humanos**

Há cem anos a história de recursos humanos teve seu reconhecimento, na qual veio despertando interesses no campo de RH com suas descobertas nesta área. Depois de um período com muitas barreiras, o RH chegou ao Brasil em 1988 na época que ainda existia a escravidão, porém nesse período já se fazia a quarta etapa desta revolução, ou seja, a primeira ainda foi marcada no final do século XXI até a primeira Guerra Mundial, a segunda no período entre as duas guerras mundiais e só a terceira na Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 (TRIMER).

Já para Marras (2004) a história de recursos humanos tem uma ligação muito grande ainda com os métodos que eram utilizados nos tempos passados, o mesmo acredita que com o nascimento de RH houve a necessidade do reconhecimento dos trabalhadores em relação à horas trabalho, pagamentos e dentro outros aspectos. Entretanto, afirma que as grandes organizações foram as primeiras a ter essas oportunidades, na qual investiram em estudos e pesquisas no intuito de obter resultados lucrativos. Hoje esses investimentos vistos em relação a Marketing geram bons resultados. (MARRAS, 2004).

Desta forma, pode-se concluir que estas etapas foram momentos em que os RH foi crescendo no mundo, na qual saiu do trabalho tímido que existia no início para trabalho social de hoje, ou seja, com um reconhecimento maior das pessoas (TRIMER).

#### **2.3.4.1.2 Conceito e Objetivos da Administração de Recursos Humanos**

A administração de Recursos Humanos, nada mais é que a satisfação do colaborador perante a organização. Esse objetivo veio com o intuito que conquistar as pessoas e fazer com que as mesmas se sentissem satisfeitas em seu no local de

trabalho. Sua representação pode ser encontrada em diversas situações, seja, nas organizações, nos planejamentos e nos desenvolvimentos, isso tudo se dá ao dever, de transformar de maneira eficiente o trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Para Brandão (2010), a administração de recursos humanos lida com os assuntos direcionados a desenvolvimento e manutenção das organizações, na qual só é direcionada a área de Recursos Humanos. Essa administração também envolve pessoas, ou seja, procura promover atividades de façam as mesmas permanecerem no trabalho e obter harmonia entre empresa/pessoa. Para o autor, pessoas e organização são extremamente importantes para essa administração de recursos humanos, pois uma depende da outra para obter esse conceito.

Depois de conceituar a administração de recursos humanos, se faz necessário analisar quais são seus objetivos. Na administração de Recursos Humanos, são classificados dois objetivos, um em relação à organização que tem como seu principal foco, a criação de um produto ou serviço, e a outra em relação a pessoas, como:

1. Criar, manter e desenvolver em contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena de pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
3. Alcançar *eficiência e eficácia* através das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p.).

A administração de recursos humanos pode ser representada por três elementos que contribuem para o melhor da empresa, e que podem ser representadas pelos gerentes, pois se faz necessário os mesmos saberem algo de RH. O primeiro elemento é o treinamento e seleção que ajuda na escolha das pessoas certas, pois após a escolha, o gerente tende analisar o desempenho e a satisfação dos seus colaboradores, com isso tornam-se importante mostrar seu talento já que os mesmos estão sendo analisados. O segundo é quando o colaborador mostra para empresa o seu trabalho, suas habilidades que se dá por meio de treinamento e desenvolvimento na área de atuação. E por terceiro é manter os as pessoas habilitadas na empresa para que a mesma consiga adquirir bens, ter melhor atendimento, ou seja, obter bons resultados (DAFT, 2005).

Conforme Brandão (2010); Datf (2005) e Chiavenato (2002) o conceito de

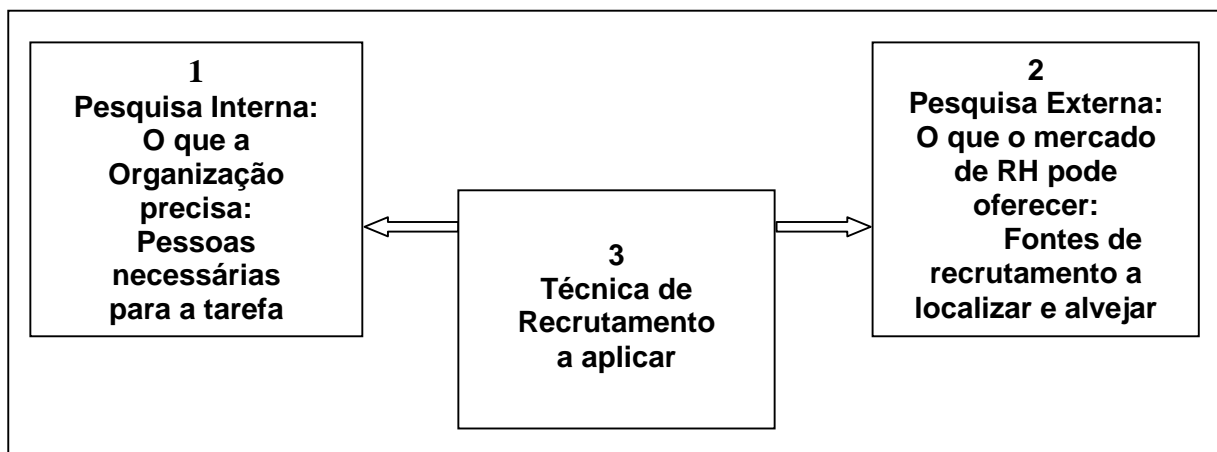
RH é ter pessoas capacitadas, habilitadas no mercado de trabalho, pois essas que proporcionam o melhor para empresa.

#### 2.3.4.1.3 Sistemas de Recrutamento

Ao estudar Administração de Recursos Humanos, é importante analisar suas áreas de atuação, como por exemplo, o Recrutamento Pessoal, que é um trabalho feito dentro da empresa, ou seja, com o setor de RH que tem como objetivo recrutar pessoas, conforme a necessidade da empresa (MARRAS, 2004). Em dois momentos do recrutamento pessoal pode ser definido qual tipo de vaga esta em aberto e como a mesma será preenchida. Desta forma, podemos citar dois tipos de recrutamento, o interno e o externo que acontece quando (MARRAS, 2004):

- Recrutamento Interno: a empresa deixa claro que existe uma vaga em aberto, na qual expõe em cartazes, para que os mesmos se interessem e entrem em contato com o RH da empresa. Essa comunicação pode ser informando tanto pela internet quanto memorandos ou cartazes como já mencionados acima.
- Recrutamento Externo: a empresa busca melhorar seu quadro de colaboradores, na qual apresentam duas variáveis para melhor escolha do candidato externo, que pode ser descrito como variável tempo e de custo.

Para Chiavenato (2002) o recrutamento pessoal são alguns fatores que procuram encantar candidatos qualificados para a ocupação do cargo a ser selecionado. Ele diz também que para selecionar o melhor candidato é preciso saber três fases da seleção de mercado/organização, como mostra o quadro 3: a seguir:



**Quadro 2: Fases do recrutamento pessoal**

Fonte: Chiavenato (2002, p.198).

Com essas três fases a escolha para o melhor profissional fica muito mais

fácil (CHIAVENATO, 2002).

Embora alguns autores citados acima já tenham mostrado seus conceitos em relação a recrutamento pessoal, o autor Snell (2006) afirma que quando há um recrutamento, aparecem mais candidatos a vaga, isso torna a seleção melhor, ou seja, uma chance a mais de escolher a pessoa certa.

Desta forma, pode-se concluir que o recrutamento pessoal “[...] abrange um conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potências [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 244).

#### **2.3.4.1.4 Sistemas de Seleção**

No processo de seleção é preciso estar bem atento, pois é será o momento da escolha do melhor candidato a vaga que esta em aberto (SNELL, 2006). A seleção pessoal também é de responsabilidade da administração de recursos humanos que recebem as pessoas já escolhidas na fase de recrutamento, para que a seleção seja feita conforme a competência do candidato a vaga (MARRAS, 2004).

Para Wagner e Hollenberk (2003) a seleção é não é simplesmente escolher o candidato melhor, mais sim descartar pessoas que não fazem o perfil da vaga. Com assim, nesta fase de seleção, se pode dizer que são escolhidas as pessoas mais adequadas ao cargo ofertado. Deste modo, o autor Chiavenato (2002) afirma que a seleção pessoal facilita os problemas do dia-a-dia bem como na:

- a) “Adequação do homem ao cargo; e
- b) “Eficiência e eficácia do homem no cargo” (CHIAVENATO, 2002, p. 223).

Em uma seleção de pessoal, pode-se começar a escolher o candidato pelo currículo, ou mesmo por alguns formulários que a própria empresa aplica, isso depende de como a empresa trabalha. Essas seleções podem ser feitas de vários métodos, o autor Lacombe e Heilborn (2000) apresentam esses métodos como:

### MÉTODOS USADOS NA SELEÇÃO

Triagem preliminar de currículos – Entrevistas na Unidade de seleção – informações de pessoas confiáveis - Testes técnico-profissionais - Testes psicológicas – Dinâmica de grupo – Entrevistas pelas chefias futuras – Informações de empregos anteriores -  
Informações cadastrais -  
Exame médico

**Quadro 3: Métodos utilizados para a seleção**

**Fonte:** (LACOMBE E HEILBORN, 2000, p. 258)

Quanto ao método de entrevista pessoal, Robbins (2004) afirma que grande maioria das empresas utiliza deste meio para escolher seus candidatos, na qual analisam como o mesmo corresponde à entrevista. Ao fazer a seleção, o candidato pode ou não corresponder às expectativas do entrevistador, caso o mesmo não tenha se saído bem, as possibilidades de descartar automáticos os outros métodos utilizados, bem como as testes, dinâmica e dentro outros já citados, são muito maiores, pois a entrevista tem um grande peso na hora da contratação.

Em uma entrevista de cargo o autor Montana e Charnov (2003), relata que esse procedimento “[...] é o principal instrumento de seleção utilizado por uma empresa para determinar a adequação entre organização e potencial funcionário [...]” (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 208).

Já os testes por escritos “[...] são aqueles que avaliam a inteligência, a aptidão, a habilidade, o interesse e a integridade” (ROBBINS, 2004, p. 227). Porém Marras (2004) afirma que pode ser utilizado outros tipos de testes, como por exemplo:

- a) Testes práticos;
- b) Testes situacional;
- c) Testes psicológico:  
de aptidão; de personalidade;
- d) Testes grafológico (MARRAS, 2004, p. 84).

Conforme os autores SNELL (2006); Marras, (2004); WARIGNER III e Hollenberk, (2003); Chiavenato, (2002); Lacombe e Heilborn, (2000), pode-se concluir que a seleção ajuda na escolha do melhor candidato, isso depende da empresa/ pessoa para completar o quadro de colaboradores de a empresa necessita.



#### 2.3.4.1.5 Treinamento

Em uma organização se faz necessário ter pessoas qualificadas, que produzam e supram as necessidades da empresa. Para alcançar esses objetivos, é importante ter na organização o treinamento de pessoal, na qual uma ou mais pessoas são responsáveis de repassar aos novos colaboradores algumas habilidades e conhecimentos, que possam contribuir nos resultados da empresa (MARRAS, 2004).

Entretanto, para Lacombe e Heilborn (2003) o treinamento é “[...] qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções” (LACOMBE E HEILBORN, 2003, p. 270).

Segundo Marras (2004), este treinamento não é extenso, pode ser repassado em alguns dias, que contribuem com benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio colaborador.

O treinamento serve para capacitar as pessoas, caso os mesmos possuam alguma deficiência em relação ao cargo a exercer. Isso é decorrente do conhecimento das pessoas, pois cada um possui o seu o que contribui para a aprendizagem dos novos colaboradores (WAGNER III e HOLLENBERCK, 2003).

Todos nós desenvolvemos ao longo de nossa trajetória alguns conhecimentos, que na maioria das vezes são diferentes uns dos outros. Porém esse conhecimento pode ir além do que já aprendemos, como por exemplo, desenvolver mais habilidades e atitudes por meio de um treinamento (MARRAS, 2004).

Para melhor eficiência nos resultados as organizações utilizam três tipos de treinamento que auxiliam no entendimento do assunto a ser repassado. Esta divisão está classificada como: Treinamento de ambientação, Treinamento de equipe e Treinamento de diversidades (SNELL, 2006).

O Treinamento de ambientação serve para apresentar os novos colaboradores como será seu dia-a-dia dentro da organização e quais suas funções em relação ao cargo que irá exercer. Uma vez bem feito este treinamento, tanto a organização quando os colaboradores só tende a ganhar (SNELL, 2006).

Através do treinamento de equipe as organizações procuram ensinar os

colaboradores a trabalharem juntos. Este treinamento proporciona uma serie de habilidades de podem serem mais eficazes quando trabalhadas em equipe (SNELL, 2006).

Por fim, pó meio do treinamento da diversidade as organizações procuram identificar outras habilidades que as pessoas ainda não conhecem, como por exemplo, as reduções dos preconceitos já existem no mundo (SNELL, 2006).

Desta forma conclui-se que o colaborador ao levar o que aprendeu para seu cotidiano, ajudará a empresa e a sim mesmo, pois o homem acima de tudo está á frente de qualquer máquina (CONCEIÇÃO, 2011).

#### **2.3.4.1.5 Desenvolvimento**

Ao passar pelo processo de treinamento, é interessante para a empresa acompanhar o desenvolvimento de seu colaborador, pois esta fase é muito importante, tanto para organização que contribuirá com resultados positivos quanto para o próprio colaborador que resultará em reconhecimentos profissionais ou pessoais (CONCEIÇÃO, 2011).

Para Snell (2006), o processo de desenvolvimento do colaborador é saber como o mesmo está se saindo em relação ao cargo que esta exercendo. O mesmo afirma também que existem duas avaliações de desenvolvimento na administração de recursos humanos. A primeira que apresenta aos colaboradores as “[...] decisões relativas a salários, promoções e demissões, além de suprir a documentação que pode justificar essas decisões não tribunais” (SNELL, 2006, p. 334), e a segunda que apresenta assuntos relativos a desenvolvimento. Com essas duas avaliações podem-se encontrar algumas deficiências e necessidades de treinamento e planejamentos para a melhora no processo (SNELL, 2006).

Ao falar de treinamento e desenvolvimento pode-se dizer que os mesmo estão ligados um ao outro, porém não são iguais. Para Marras (2004) “[...] o desenvolvimento de talentos está centrado em pessoas e não nos processos [...]” (MARRAS, 2004, p. 168), que proporciona ao colaborador uma macro-visão, enquanto treinamento proporciona tarefas específicas.

O processo de avaliação de desenvolvimento pode ser aplicado de algumas formas, cabe a empresas fazer o que achar melhor. Algumas fazem a auto-

avaliação, na qual o próprio colaborador se analisa. E outras começam a avaliação direto com o chefe (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Essas avaliações “[...] destinam-se a melhorar o desenvolvimento dos avaliados nas atividades que exercem” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 286).

Sendo assim, pode-se perceber que o treinamento faz parte do desenvolvimento, principalmente nas atividades futuras que buscam proporcionar o melhor entendimento destes métodos a ser utilizados nos desenvolvimentos dos cargos (MONTANA, CHARNOV, 2003).

#### **2.3.4.1.6 Comunicação**

Nas organizações o processo de comunicação é muito importante para o entendimento dos processos, pois esse é um processo de troca de informações que ajudam na comunicação interna da empresa. Deste modo, esse processo pode ser classificados por seis elementos diferentes de comunicação como o emissor, receptor, mensagens, canal de comunicação, ruídos e feedback (MAXIMINIANO, 2008).

O processo de comunicação com o ‘emissor e receptor’ acontece numa troca de informações de sons, números, que o emissor encaminha para o receptor por meio de e-mails, telefonemas e outros. Neste momento será realizada a comunicação entre os mesmos. Os ‘ruídos’ na maioria das vezes acontecem por uma falha ou interferência na comunicação que implica tanto com a transmissão quanto com a recepção das informações. Já o ‘feedback’ é um processo que o emissor consegue receber as informações já feitas, ou seja, é a garantia do retorno na comunicação. Esse processo por fim pode ser por ‘meios de comunicação’ que é para saber qual a melhor forma de passar uma informação. Este processo pode ser feito tanto com a comunicação oral, quanto escrita e também algumas vezes com recursos visuais (MAXIMIANO, 2008).

Para Chiavenato (2002) a comunicação é a maneira de repassar dados, ideias e informações a outras pessoas, e isso não acontece com apenas uma pessoa, é preciso ter duas ou mais para haver comunicação. O mesmo afirma também que não só acontece uma troca de informações mais sim uma transmissão de sentimentos e conhecimentos, que é preciso ter nas organizações para ter uma

boa comunicação.

Um processo mal resolvido em uma organização pode ser analisado como um problema de comunicação, ou seja, um problema causado por uma falha na troca de informações que conseqüentemente não tenha obtido 100% de eficiência no processo. A Comunicação serve para transmitir significados de uma pessoa para a outra, esse processo precisa ser bem entendido, pois é uma ótima chance que a organização tem para trocar idéias com outras pessoas (ROBBINS, 2004).

A Comunicação é uma questão que precisa ser compreendida com clareza, seja, com empresa/colaborador e vice versa. Sendo assim pode-se dizer que esta será a melhor forma de garantir o comprometimento das pessoas junto a organização (SILVA, 2009).

Deste modo, pode-se concluir conforme, Silva (2009), Maximiano (2008); Robbins (2004) e Chiavento (2002) a comunicação é uma ferramenta muito utilizada para trocar informações, ou seja, uma ótima chance da empresa conseguir vários desempenhos devido a troca de idéias e conhecimentos surgidos nas comunicações de outras pessoas.

#### **2.3.4.1.7 Trabalho em Equipe**

Nas organizações o trabalho em equipe vindo crescendo muitos nos últimos anos e isso vem ajudando nas tomadas de decisões, na qual as pessoas se reúnem para saber o que é melhor para a empresa. Este trabalho requer analisar opiniões, na qual envolve três ou mais pessoas, que buscam como trabalho em equipe criar novas ideias, confraternizar as informações, ouvir opiniões e o mais importante trazer ótimos resultados a empresa (MUCHINSKY, 2004).

O trabalho em equipe busca encontrar a melhor forma de chegar a objetivo desejado, isso requer muita confiança e esforço por parte dos membros da equipe, na qual criam um espaço para desenvolver o propósito que todos querem alcançar. Desta forma o trabalho é em conjunto, na qual todos os membros se envolvem com o intuito de desempenhar o melhor de seus interesses (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Atualmente as organizações usam muitas das equipes para melhor

resolver seus problemas e desenvolver alguns de seus propósitos, porém os grupos são utilizados pelas empresas há muito tempo, na qual procuram dar um ótimo resultado de seus desempenhos para a organização (SNELL, 2006).

Desta forma, pode-se dizer que ambos estão ligados, no entanto o grupo pode ser classificado como um conjunto de pessoas que desejam a mesma coisa, já uma equipe é representada como um “[...] grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele” (LACOMBE; HEILBORN, 2003. p. 239).

Segundo Robbins (2004) ao usar uma equipe de trabalho tem-se um resultado maior que dos grupos, pois isso tem gerado nas organizações um aumento nos investimentos. Desta forma, pode-se dizer “[...] que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor as mudanças do que os departamentos tradicionais ou formas de agrupamentos permanentes [...]” (ROBBINS, 2004, p. 106).

Para Marras (2004) o trabalho em equipe traz para a organização o comprometimento de todos os membros, na qual dão o melhor de si para trazer resultados para a organização, quanto os grupos fazem as tarefas de forma separadas, ou seja, uma de cada vez, na qual cada um coloca-se a responsabilidade para si só.

Em um trabalho em equipe existem diferenças pessoais, como por exemplos seus temperamentos, na qual a pessoa pode estar bem humorada e repassar sua autoestima para todos, como também pode existir pessoas “brigonas”, donas da razão que levam a equipe a um estagio de desconforto (VERGARA, 2007).

Conforme o que foi descrito pelos autores acima, pode-se concluir que o trabalho em equipe serve para alcançar um objetivo que todos os membros querem alcançar a fim de contribuir para a empresa.

#### **2.3.4.1.8 Liderança**

A Liderança é um processo que envolve uma série de fatores que auxiliam nos resultados da empresa. Hoje por exemplo, o líder tem uma responsabilidade de exercer seu papel muito importante, pois mostra aos seus liderados como alcançar as metas e desafios encontrados nas organizações. Além de ser um desafio para os colaboradores, para um líder esse desafio maior, pois o

mesmo precisa saber como as pessoas estão pensando em relação ao objetivo que precisa ser alcançado, e se estão motivados para fazer isso acontecer. Para ser líder é preciso saber de tudo isso, só assim o mesmo vai conseguir conquistar seus colaboradores a trazer o resultado de espera (MAXIMIANO, 2008).

A Liderança por ser definida de várias maneiras, para Robbins (2003), por exemplo, a mesma é vista “[...] como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2003. p. 137). Para outros autores, a liderança é cargo de poder, que às vezes os próprios líderes usam pouco de seu poder para resolver problemas e outros que exercem muito bem o cargo e trazem o resultado de a empresa precisa. Isso trata-se de um poder hierárquico que vem sendo usado com uma questão de diferenças individuais ( MUCHINSKY, 2004).

Para exercer um cargo de liderança, é preciso ter o líder e seus liderados. Os líderes são aqueles que procuram entender as diferenças individuais de cada pessoa. Um bom líder passa confiança, outro não tão bom passa fraquezas e indecisões, isso tanto para a organização quanto para os colaboradores (MUCHINSKY, 2004). Já os liderados são aqueles que seguem as ordens de seus líderes, e encaram os desafios com motivação pela qual os líderes passaram enquanto ensinavam e cobravam dos mesmos (MUCHINSKY, 2004).

O cargo de liderança possui algumas características, na qual envolvem pessoas e organizações. Este trabalho é voltado para metas, porém isso não é um dever só do líder, mais também de outros cargos exercidos na organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2003). Outra característica é utilizar as pessoas para alcançar os objetivos que o líder pretende chegar (CERTO, 2003).

Para Lacombe e Heilborn (2003), o poder de liderança pode transformar e mudar os pensamentos das pessoas, que são definidos de duas formas:

- a) Como Max Weber, segundo o qual o poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo com que aconteça aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos, ou,
- b) Como sendo a capacidade para influenciar decisões, pessoas ou o uso de recursos(LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 347).

O mesmo cita também que existem dois tipos de poder. O poder legítimo, o poder referente e o poder do saber, que são definidos respectivamente por:

posição do cargo; influência do líder na organização e conhecimentos pessoais (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Por fim, pode-se identificar conforme os autores citados acima, que a liderança é um papel importantíssimo nas organizações, pois são os mesmos que trazem os resultados para empresa na qual instrui e dirige seu pessoal no cumprimento das metas e objetivos.

#### **2.3.4.1.9 Motivação**

A Motivação é o motivo que leva as pessoas trabalharem com vontade dedicação, na qual pode influenciar muito no desempenho de cada colaborador, sendo assim isso é uma razão a mais a trabalhar para empresa, pois quando a organização depende de motivação das pessoas para alcançar seus objetivos, a mesma dispõe compreensão aos seus colaboradores, fazendo com que o mesmo se sinta mais seguro no seu local de trabalho (MAXIMIANO, 2008).

Pode-se dizer também que a motivação é o momento em que a empresa precisa elevar a auto-estima do colaborador, ou seja, aumentar a sua moral, pois o mesmo poderá estar saturado, e não mostrar produtividade como necessário. (Silva, 2009).

Para Snell (2006) uma pessoa motivada consegue alcançar as metas e desempenho, que a organização exige. Com isso, o mesmo afirma que a motivação é “[...] as forças que energizam, direcionam e sustentam os esforços de uma pessoa” (SNELL, 2006, p. 423). Sendo assim, existem dois motivos que podem trazer motivação aos colaboradores, na qual são classificados como: motivos internos e motivos externos (MAXIMIANO, 2008).

‘Os motivos internos’ são aqueles fatores que levam as pessoas a conquistarem algo e dar valor para os comportamentos que realmente precisam ser valorizados. Esses motivos estão relacionados: “[...] as necessidades, interesses, valores e aptidões das pessoas [...]” (MAXIMIANO, 2008, p. 233).

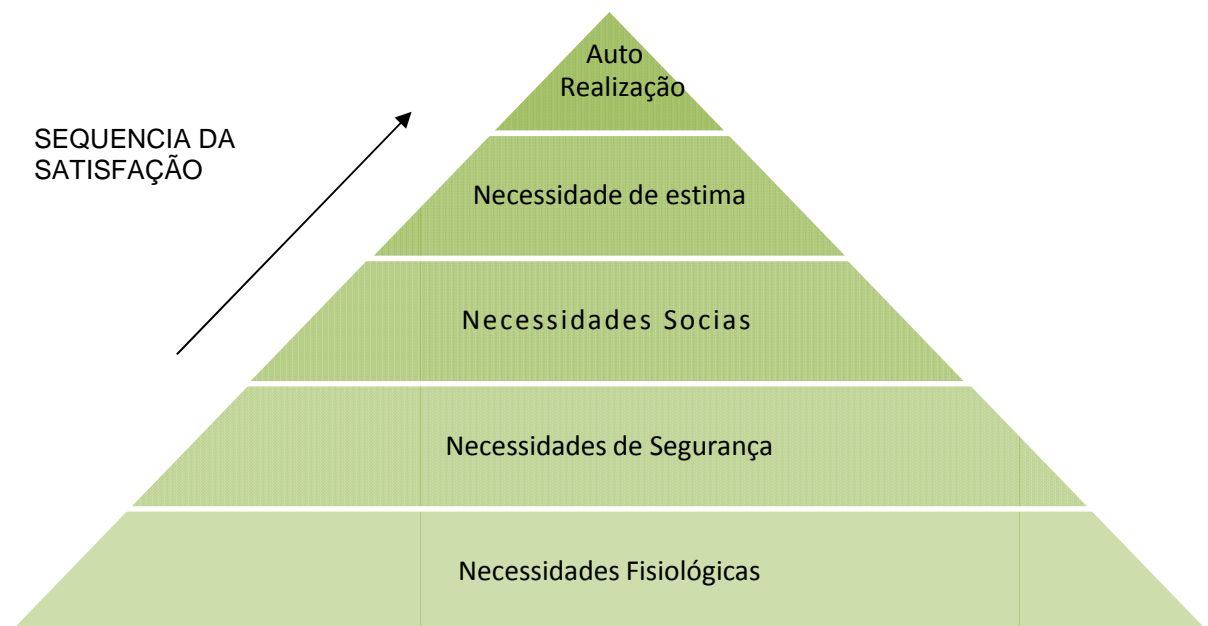
Já ‘Os motivos externos’ são os benefícios que a organização dispõe para a satisfação do colaborador. Esses estímulos fazem as pessoas se sentirem atraídas em desenvolver seu objetivo ou meta. Desta forma, pode-se dizer que tanto os motivos internos quanto os externos trazem motivação aos colaboradores

(MAXIMIANO, 2008).

A motivação nas organizações é uma ferramenta muito importante, principalmente nos desempenhos pessoais e nos alcances das metas. Desta forma, pode-se dizer que as teorias motivacionais têm ajudado e muito a conquistar seus colaboradores. Essas teorias são classificadas como: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria ERG de Alderfer, Teoria Herzberg, a Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Teoria da Expectativa e dentre outras (CERTO, 2003; VERGARA, 2007).

Para Maslow a 'Teoria da Hierarquia das Necessidades' é composta por cinco necessidades humanas conforme sua importância. Estas necessidades podem ser divididas em: **Fisiológicas** que são as necessidades básicas para própria sobrevivência, como: água, alimento, sexo, ar, descanso e dentre outros. As de **Segurança ou de estabilidade** que é a prevenção de qualquer dano que o indivíduo possa passar ao longo de sua vida. As **Sócias** que são as necessidades que estão relacionadas por sentimentos como: amor, companheirismo e amizade. As de **Estima** que são as necessidades de respeito seja próprio ou dos outros. E **Auto-realização** que são as necessidades de conquista por um desejo pessoal, ou seja, uma grande realização (CERTO, 2003).

Como citado acima estas necessidades estão classificadas por níveis de importância, que estão representadas conforme a figura abaixo:



**Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow**  
Fonte: Certo (2003, p. 349).



Depois de estudar a teoria de Maslow, se faz necessário analisar a ‘Teoria ERG de Alderfer’ que é semelhante à de Maslow, porém com algumas contradições como por exemplo: 1) as necessidades básicas, que para o mesmo é um conjunto com três ordens e não cinco como de Maslow, 2) as necessidades não são a níveis de importância, ou seja, o nível de satisfação pode vir antes das necessidades a nível inferior e 3) que é a sequência de satisfação, que o mesmo afirma que não é para cima como de Maslow, pois uma pessoa ao realizar uma necessidade a nível inferior pode se sentir motivada e isso já o faz se sentir satisfeito (CERTO, 2003).

A ‘Teoria Herzberg’ foi desenvolvida na década de 60 na qual frisava a satisfação das pessoas que desenvolveu dois fatores que explica melhor esta função, como: Higiênicos e motivacionais. Ambos têm a função de satisfazer as pessoas, porém os higiênicos são os fatores relacionados a salário, benefícios, relacionamentos e outros, enquanto aos fatores motivacionais dizem respeito a reconhecimento e satisfação (VERGARA, 2007).

A ‘teoria da McClelland’ também foi desenvolvida na década de 60, que tinha com objetivo satisfazer as necessidades já projetadas das pessoas. Para melhor retorno, essa teoria utilizou três necessidades do dia-a-dia, que foram classificadas em necessidades de realização, de poder e de afiliação (CERTO, 2003). Para Vergara (2007) “[...] Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influências. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à auto-realização” (VERGARA, 2007, p. 45).

E enfim, a ‘teoria da Expectativa’ explica que as pessoas serão motivadas pelos seus líderes ou chefes elogiarem o trabalho pelo qual exercem, ou seja, se o mesmo tiver reconhecimento pessoal. Caso isso não aconteça, o mesmo irá se desmotivar e não dará o máximo de si para apurar as novas metas que viram ao longo sua trajetória.

## **2.4 TELECOMUNICAÇÃO**

Os serviços de telecomunicações estão muito bem representados no Brasil, e se isso não bastasse os mesmos estão muito próximo da igualdade comparando com os outros países desenvolvidos. O serviço de telecomunicação

vem se destacando com os produtos de TV por assinatura, internet e telefone, na qual está tornando mundo mais simples com a ligação da empresa com os consumidores (AMANCIO, 2008).

Segundo Rocatto (2006) as empresas de telecomunicações se tornaram um referencial no país, na qual vem despertando o interesse dos consumidores. Existem várias empresas que trabalham neste ramo, porém isso está sendo uns dos maiores causadores em relação ao preço de venda do produto nesta área, ou seja, a competitividade entre essas empresas vem gerando um resultado negativo em relação à taxa de churn “[...] o percentual de clientes que mudam de uma operadora para outra” (ROCATTO, 2006, p. 30) e também os custos dos aparelhos que disponibilizam este serviço.

Dentre esses causadores, a telecomunicação ainda vem inovando, um exemplo disso é o telefone Voip, que é um serviço que “[...] possibilita a transmissão da voz sobre a rede IP (Internet Protocol), ou seja, pela internet” (ROCATTO, 2006, p. 31).

Desta forma, pode-se dizer conforme o autor acima, que além da TV por assinatura, a Internet a telefonia móvel e fixa, existe também o telefone Voip como serviço de Telecomunicação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho baseia-se em fundamentações teóricas e conhecimentos como a ciência e o método científico. Existem vários conceitos apresentados pelos pesquisadores que diz respeito à ciência. Desta forma, pode-se afirmar que a mesma está envolvida com o conhecimento humano. No entanto é uma forma de conhecimento sistemático dos fenômenos que buscam alcançar as conclusões lógicas, exatas da pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

Já o método científico é um conjunto de processo, que permite conhecer melhor o objetivo que se quer alcançar. Dependendo da atividade a ser executada, precisa-se de um método, que vai mostrar as formas tanto da aprendizagem quanto na prática para executá-lo (OLIVEIRA, 1999). Portanto, o “[...] método nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo” (OLIVEIRA, 1999, p.57).

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para verificar os objetivos de uma pesquisa, procura-se saber primeiro qual é a sua definição. Desta forma, Gil (1996, p.19) diz que “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas às perguntas que são propostas.” Entende-se então, que a pesquisa proporciona resolver os problemas, por meio dos dados obtidos e também pelos métodos científicos que dizem respeito ao assunto em estudo. Assim, seu maior objetivo é oferecer ao pesquisador várias informações indispensáveis do conteúdo pesquisado. (GIL, 1996).

A pesquisa em questão se caracteriza pelo nível de pesquisa do tipo descritivo. Segundo Oliveira (1999), a pesquisa descritiva tem por finalidade descobrir os fenômenos com muito cuidado, na qual analisam, observam quando os mesmos acontecem. Pesquisa descritiva ou de campo, nada mais é que um estudo que busca encontrar informações para resolução de um problema, seja tanto na forma de comprovação, quando de descoberta de fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto à técnica de coleta de dados, será utilizado o levantamento de campo, com o uso do questionário, pois desta forma, facilitará tanto à pesquisadora quanto aos colaboradores a serem entrevistados. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a técnica ‘questionário’ é uma forma de pesquisa, na qual são compostas por perguntas que são respondidas por escrito. Porém ao elaborar um questionário também se deve “[...] levar em consideração o fim e o propósito dele [...]” (FACHIN, 2001, p.148).

A respeito dos procedimentos de coleta de dados, será realizada pela pesquisadora, na qual irá solicitar ao diretor a apresentação dos questionários aos colaboradores para que os mesmos saibam o motivo pelo qual irão responder. Para a aplicação dos questionários serão utilizados dois envelopes pardos, no primeiro envelope serão depositados os questionários com acesso aos colaboradores para que todos possam responder, depois disso, os mesmos serão depositados em outro envelope que posteriormente serão entregues pessoalmente a pesquisadora. Deste modo, definiu-se como a melhor forma pesquisa.

Por fim a respeito da técnica de análise dos dados, será utilizada a

abordagem qualitativa para identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente o ambiente de trabalho na percepção dos colaboradores. Segundo Oliveira (1999) a técnica qualitativa apresenta a análise do problema sem que mostre dados estatísticos, ou seja, de maneira que a pesquisadora consiga obter as opiniões do público entrevistado.

Não se pode deixar de considerar que utilizar-se-á também abordagem quantitativa, pois pretende-se verificar o nível de satisfação dos colaboradores frente aos fatores identificados, por meio de um questionário fechado com uma escala de Likert de 5 (cinco) pontos. Para Oliveira (1999) a abordagem quantitativa “[...] significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas e informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas [...]” (OLIVEIRA, 1999, p. 115).

Como forma de sintetizar o delineamento do presente estudo, o Quadro 5 destaca os métodos até então evidenciados.

Níveis de Pesquisas	Técnicas de Coleta	Procedimentos	Técnica de análise	Objetivos Específicos
Descritiva	Levantamento de campo com o uso de questionário	Pessoalmente	Qualitativo	a) Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente o ambiente de trabalho na percepção dos colaboradores;
			Quantitativo	b) Verificar o nível de satisfação dos colaboradores frente aos fatores identificados;

**Quadro 5: Delineamento da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Para o entendimento deste estudo, definiu-se que a área e população a ser pesquisada será uma empresa de telecomunicação que presta serviço de internet, juntamente com o seu provedor. Esta empresa se classifica em nível estadual, atendendo a população de Criciúma-SC e Região.

Ao saber qual será a população e o público alvo da pesquisa, se faz necessário saber o período de sua aplicação. Desta forma, definiu-se que será no mês de Abril de 2011, pois trata-se de um mês que não haverá nenhuma pessoa de

férias, e também pelo fato da sequência do cronograma que a pesquisadora estabeleceu para a aplicação desta pesquisa.

Quanto a extensão da pesquisa, será feita na cidade de Criciúma-SC, pois a pesquisadora tem como principal objetivo saber como está o nível de satisfação em relação ao clima organizacional desta empresa. Sendo assim, definiu-se a extensão desta pesquisa.

Nesta pesquisa será aplicado um censo, pois trata-se de uma empresa com poucos funcionários, na qual torna-se viável aplicar este tipo de pesquisa, pois será obtido várias informações necessárias para este estudo. Um censo “[...] envolve uma contagem completa de cada elemento de uma população” (MALHOTRA, 2005. p. 258), sendo assim, definiu-se que a pesquisa será realizada com todos colaboradores da empresa.

Com isso a aplicação desta pesquisa será feita com todos os setores, exceto o da gerencia, pois os mesmos fazem trabalhos completamente distintos e desta forma se faz necessário saber a opinião destes colaboradores.

E por fim, se faz necessário definir os critérios de inclusão e exclusão que são definidos como inclusão aqueles que fazem parte dos setores e de exclusão aqueles que não fazem parte do mesmo, é estar de férias ou afastamento do local de trabalho por outro motivo.

### **3.2.1 Caracterização da Empresa**

A empresa em estudo é do ramo de telecomunicação, que presta serviço de internet banda larga, provedor e assistência técnica, a mesma atua na cidade de Criciúma-SC, e é composta por 3 (três) setores, contando com 7(sete) colaboradores que buscam alcançar diariamente a excelência no desempenho do negócio. A mesma surgiu em agosto de 2001 e está no mercado há 10 anos, procurando se estabelecer de forma competitiva, sobressaindo-se na região em que atua.

Esta empresa foi desenvolvida por duas pessoas, ou seja, mãe e filho que hoje exercem as funções de sócia e diretor, respectivamente. Uma empresa familiar que, agregando outros funcionários, procura oferecer o melhor de seus serviços para os clientes.

### **3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS**

Antes de se analisar o plano a ser utilizado na coleta, se faz necessário falar um pouco de sua definição. Para Andrade (2005) a coleta de dados terá que ser elaborado um plano que mostre os pontos a serem aplicados no questionário e também os critérios de seleção dos entrevistados. Essa coleta será aplicada após a análise feita dos resultados obtidos na pesquisa.

Com base no que foi citado acima, este estudo utilizará a coleta com dados primários, na qual irá reunir todos dados necessários para o alcance dos objetivos em estudo. Quando os dados da pesquisa servirem para resolver problemas, o mesmo se classifica como dados primários. E ao resolver um problema desta classificação é preciso ter em mente que poderá sair caro, pelo fato de utilizar muito tempo na coleta de dados (MALHOTRA, 2005)

### **3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

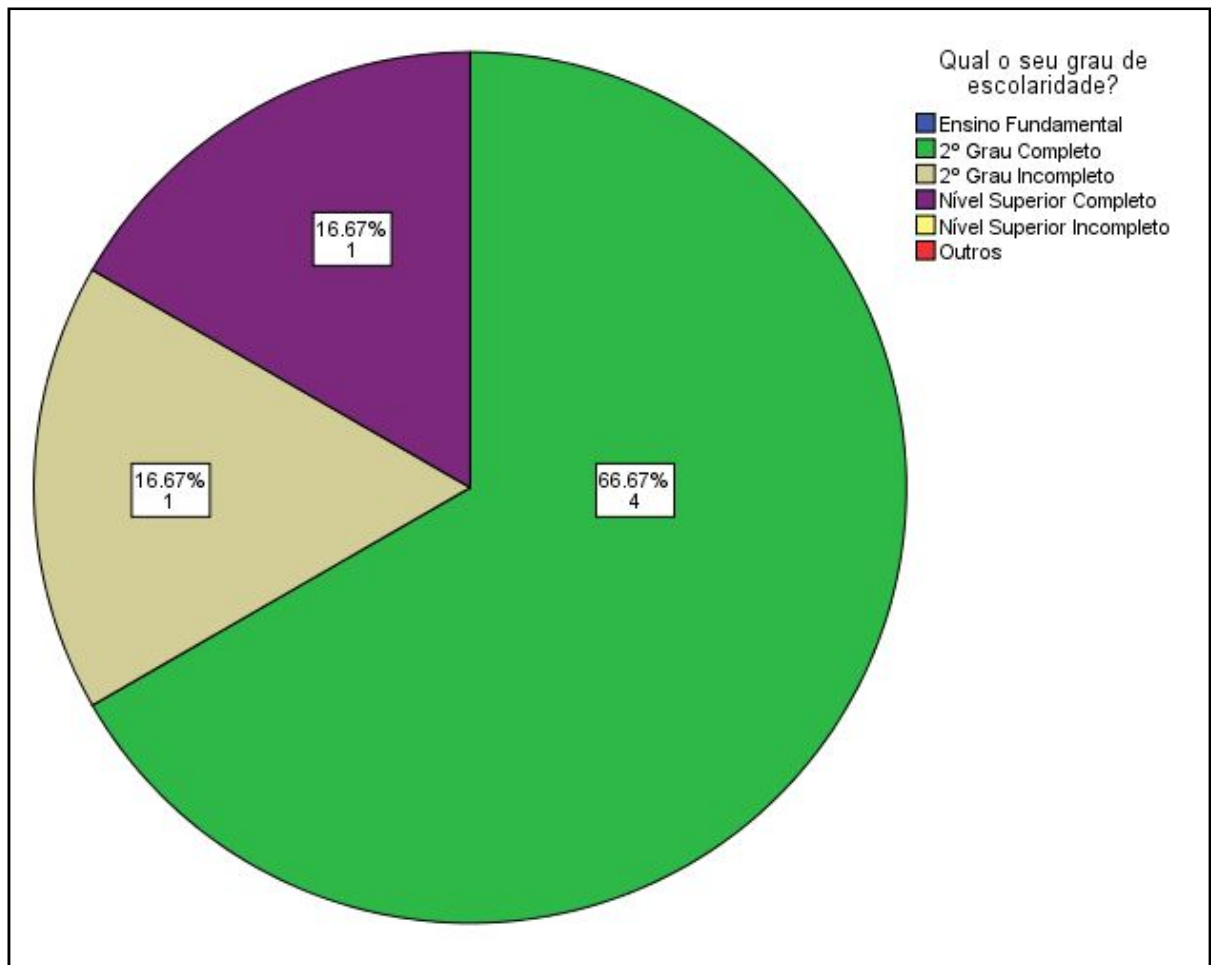
Os instrumentos de pesquisa são muito importantes para a obtenção dos resultados esperados. Para isso foi definido que este estudo utilizará apenas o modelo de questionário fechado, justamente para obter respostas mais imediatas.

Segundo Cervo e Bervian (1996) os questionários com perguntas fechadas são mais fáceis de aplicar e também de analisar. Já os questionários com perguntas abertas são melhores na obtenção dos resultados, pelo fato de obter opiniões próprias e informações ricas, porém sua análise é mais exigida. Sendo assim, a pesquisa optou em aplicar apenas o questionário fechado.

O instrumento até então utilizado, foi adaptado pelos modelos encontrados no livro do autor Luz (2003) e também da monografia do Lauriano Furtado, do curso de administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, apresentados no Apêndice I deste projeto.

#### 4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

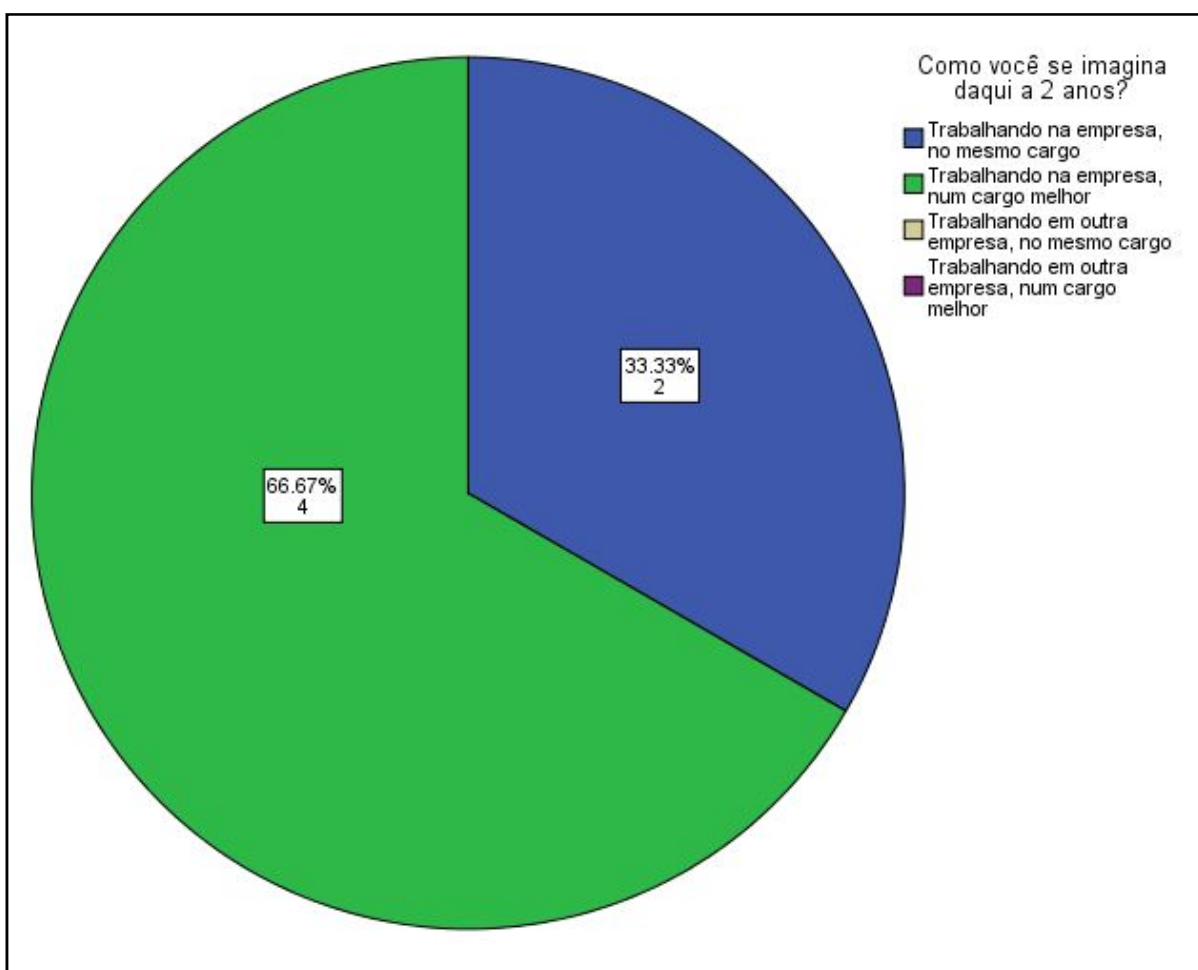
Neste capítulo será apresentado os resultados obtidos na pesquisa, onde a mesma foi aplicada na empresa de Telecomunicação, localizada na Cidade de Criciúma - SC.



**Gráfico 1: Qual o grau de escolaridade**

**Fonte:** Da pesquisadora

Observando o gráfico 1, pode-se identificar que 66,67% da percentagem possuem o 2º grau completo, pois das seis pessoas entrevistadas, quatro pessoas afirmam ter este grau de escolaridade. E com apenas 16,67% têm-se uma pessoa que possui o 2º grau incompleto e outra que possui o nível superior completo.

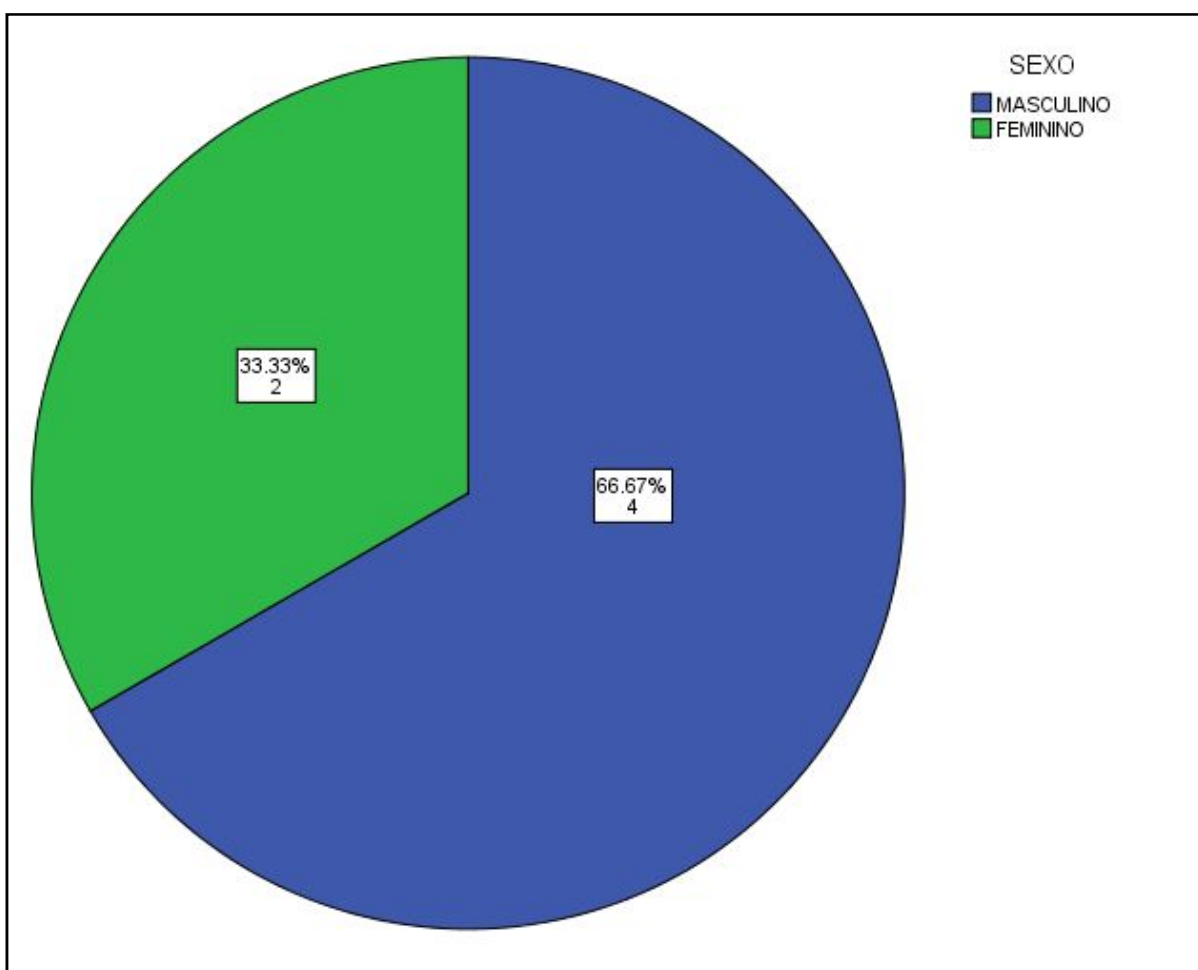


**Gráfico 2: Como você se imagina daqui a 2 anos?**

Fonte: Da pesquisadora

No gráfico 2 é possível verificar que quatro pessoas (66,67%), pretendem trabalhar daqui 2 anos na mesma empresa, num cargo melhor, e duas (33,33%) pretendem trabalhar na mesma empresa, no mesmo cargo. Desta forma, conclui-se que a maioria dos colaboradores quer seguir carreira na empresa em que atua.

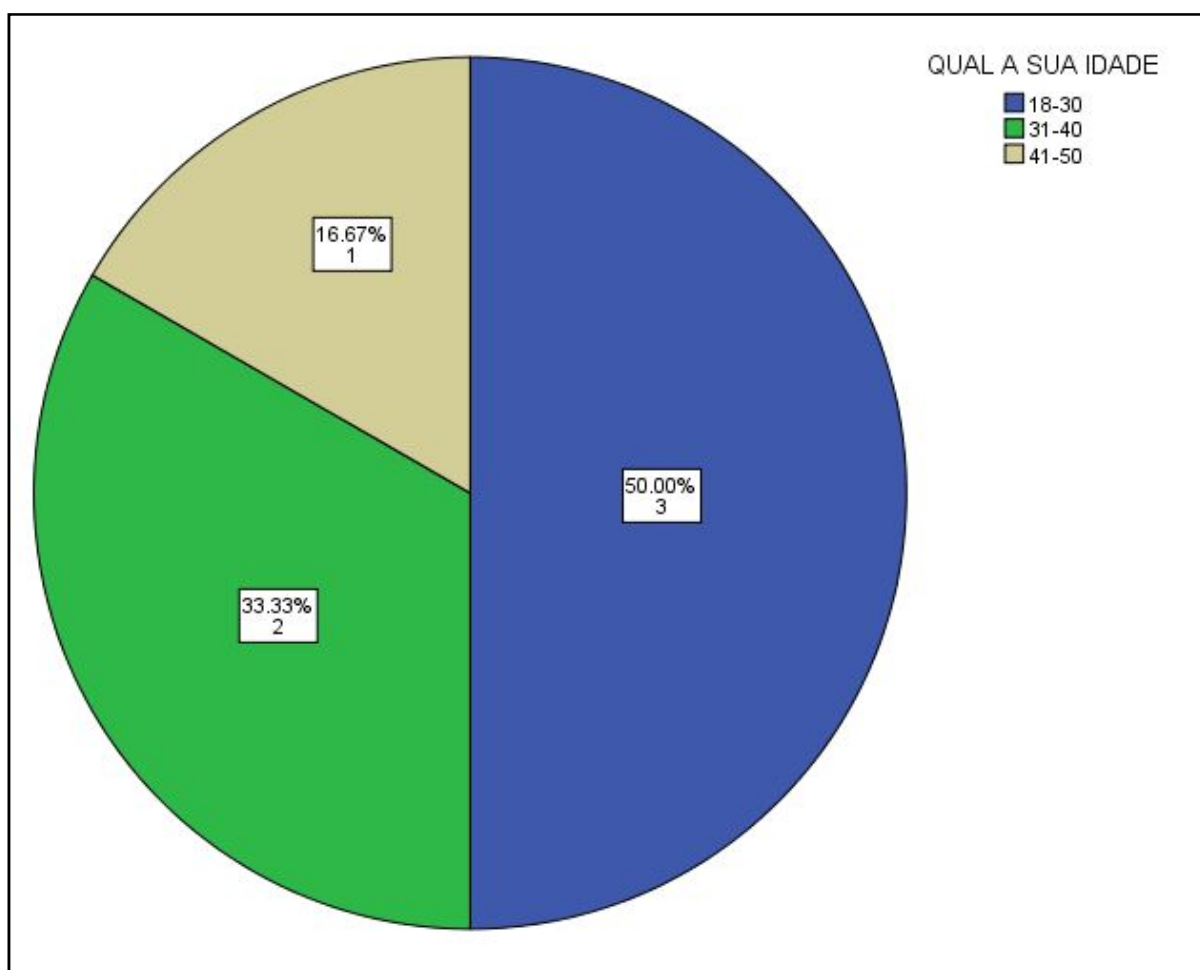




**Gráfico 3: Sexo**

**Fonte:** Da pesquisadora

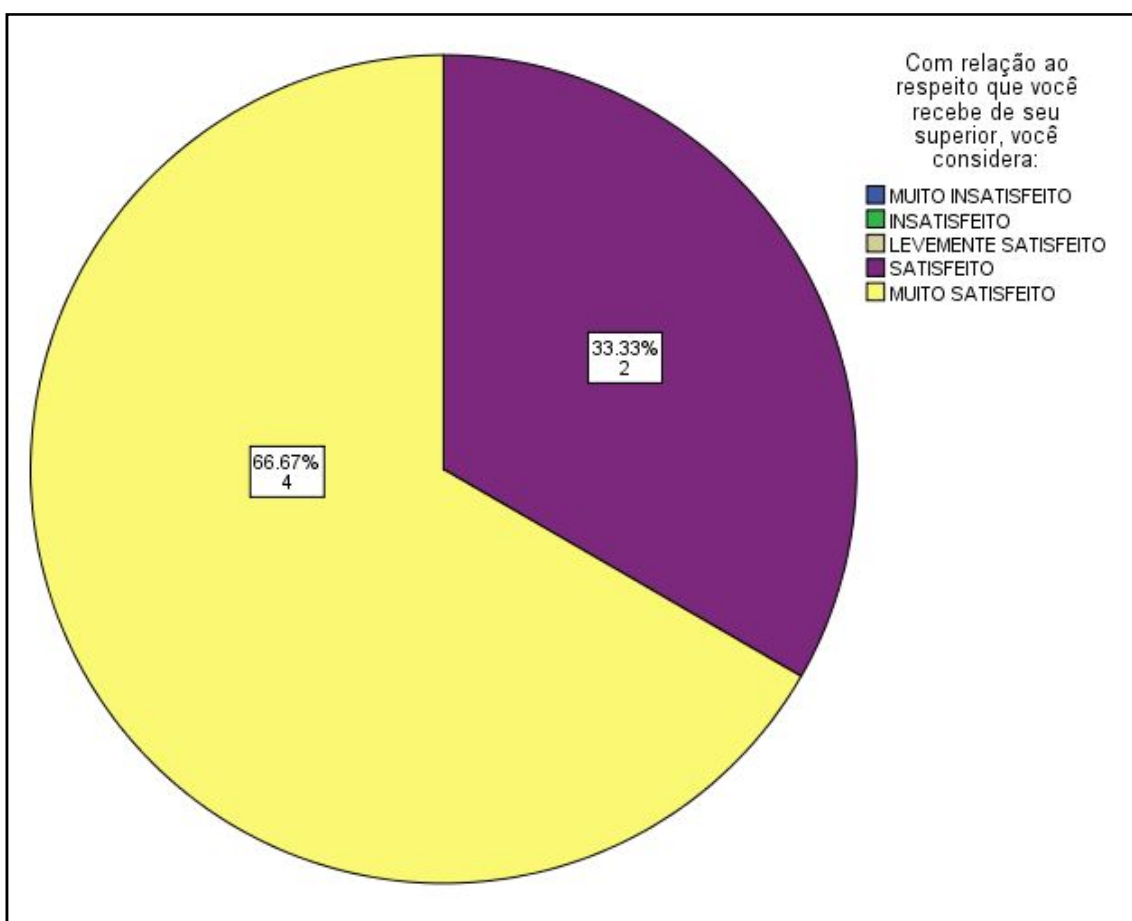
No gráfico 3, pode-se perceber que existe mais homens do que mulheres, ou seja, quatro são homens (66,67%) e duas são mulheres (33,33%). Esta empresa precisa mais de homens, pois o serviço feito são atividades que requerem força para serem realizadas e por isso, têm-se um número maior de pessoas do sexo masculino na empresa.



**Gráfico 4: Qual a sua idade**

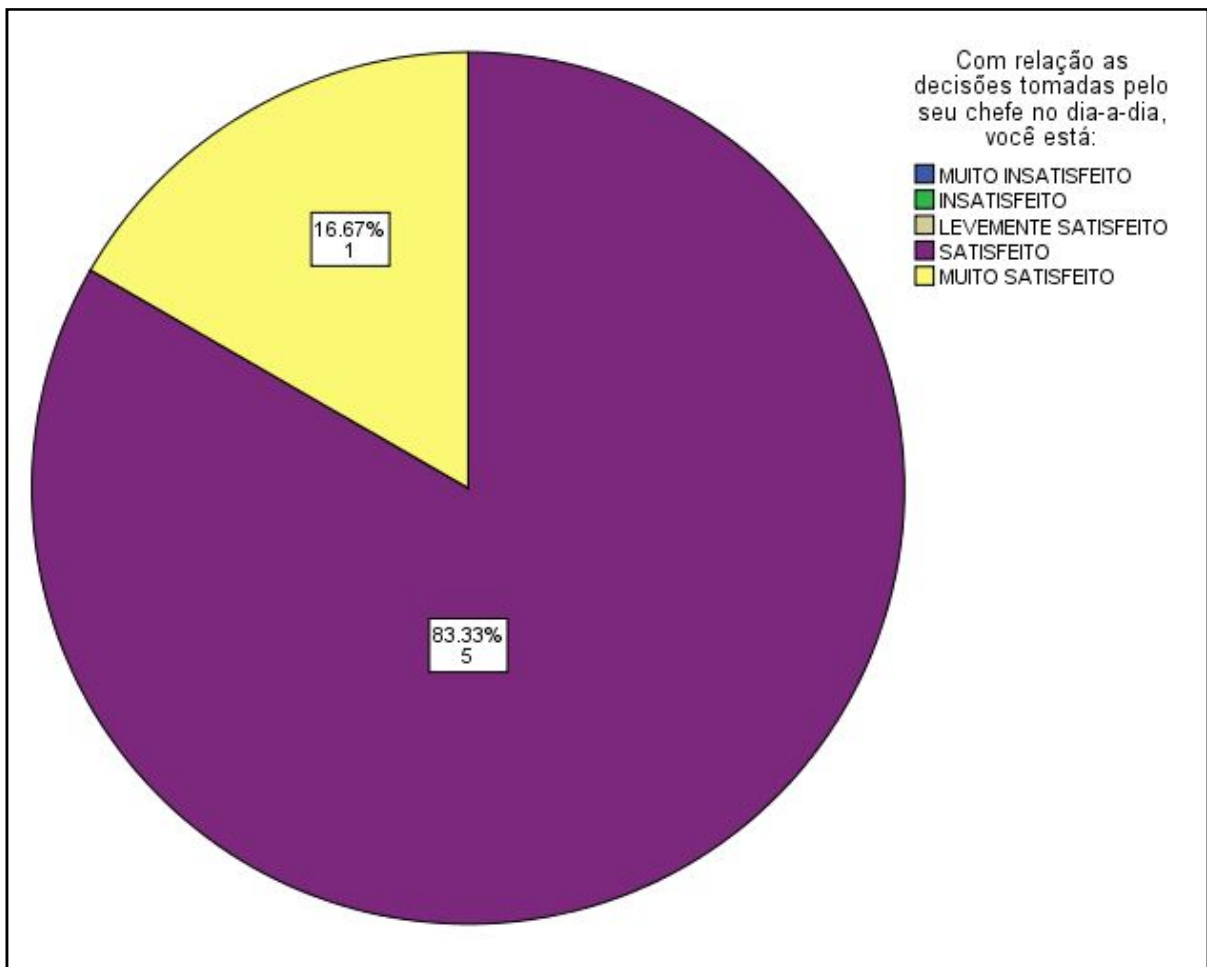
**Fonte:** Da pesquisadora

De acordo com o gráfico 4, percebe-se que os entrevistados dividem-se entre colaboradores com 18 a 30 anos, três colaboradores (50%), e dois colaboradores, (33,33%) com idades entre 31 a 40 anos. Apenas um colaborador (16,67%) tem idade superior a 41 anos. Podemos compreender que a empresa conta com funcionários jovens, com idades entre 18 e 40 anos.



**Gráfico 5: Com relação ao respeito que você recebe de seu superior, você se considera:**  
**Fonte:** Da pesquisadora

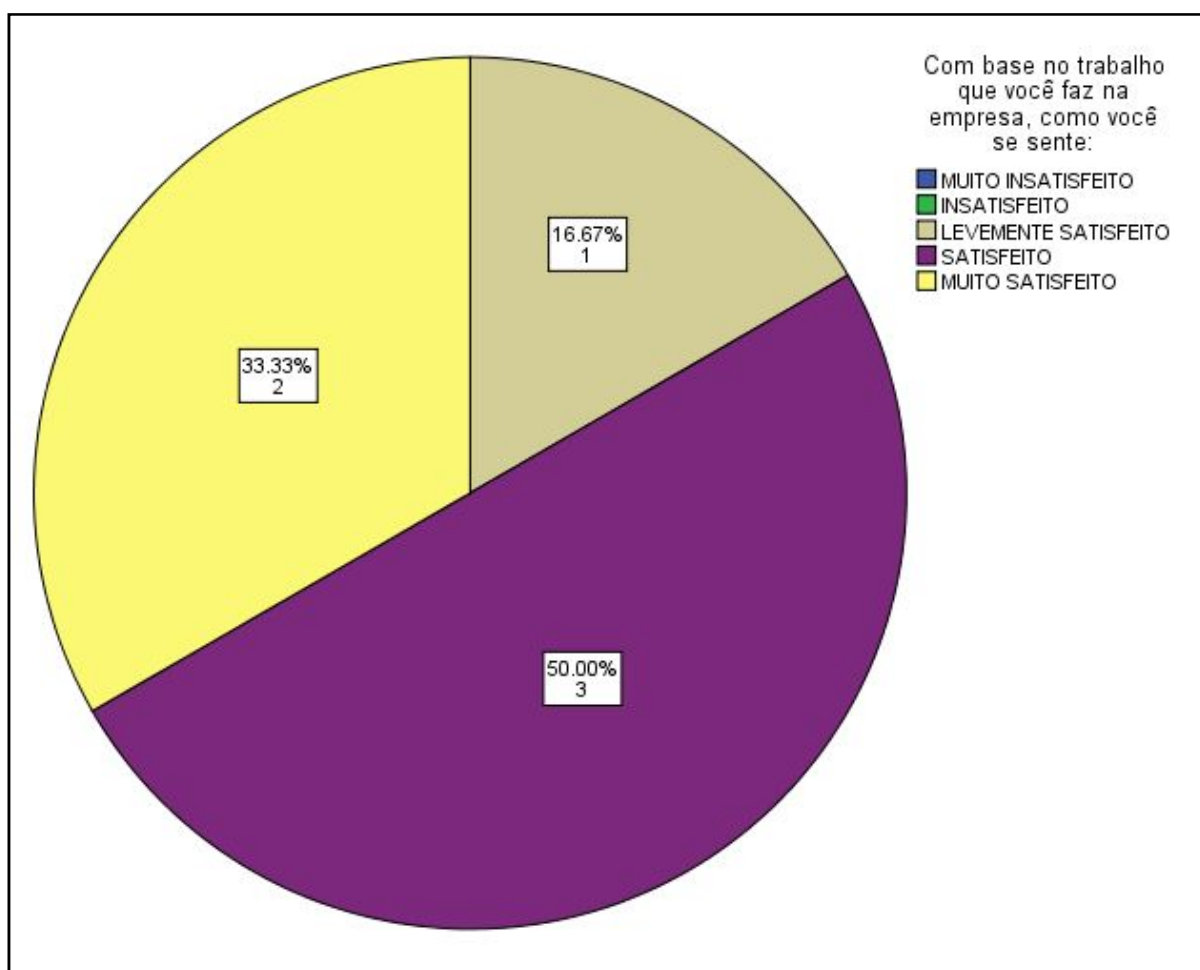
Com base no gráfico 5, é possível verificar que o respeito recebido pelo superior está muito bom, ou seja, das pessoas que foram entrevistados, duas pessoas estão satisfeitos (33,33 %), e quatro pessoas estão muito satisfeitos (66,67%). Um percentual relevante nesta fase, pois mostra que no ambiente de trabalho, o respeito para a grande maioria está de igual para igual.



**Gráfico 6: Com relação às decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia, você esta:**

**Fonte:** Da pesquisadora

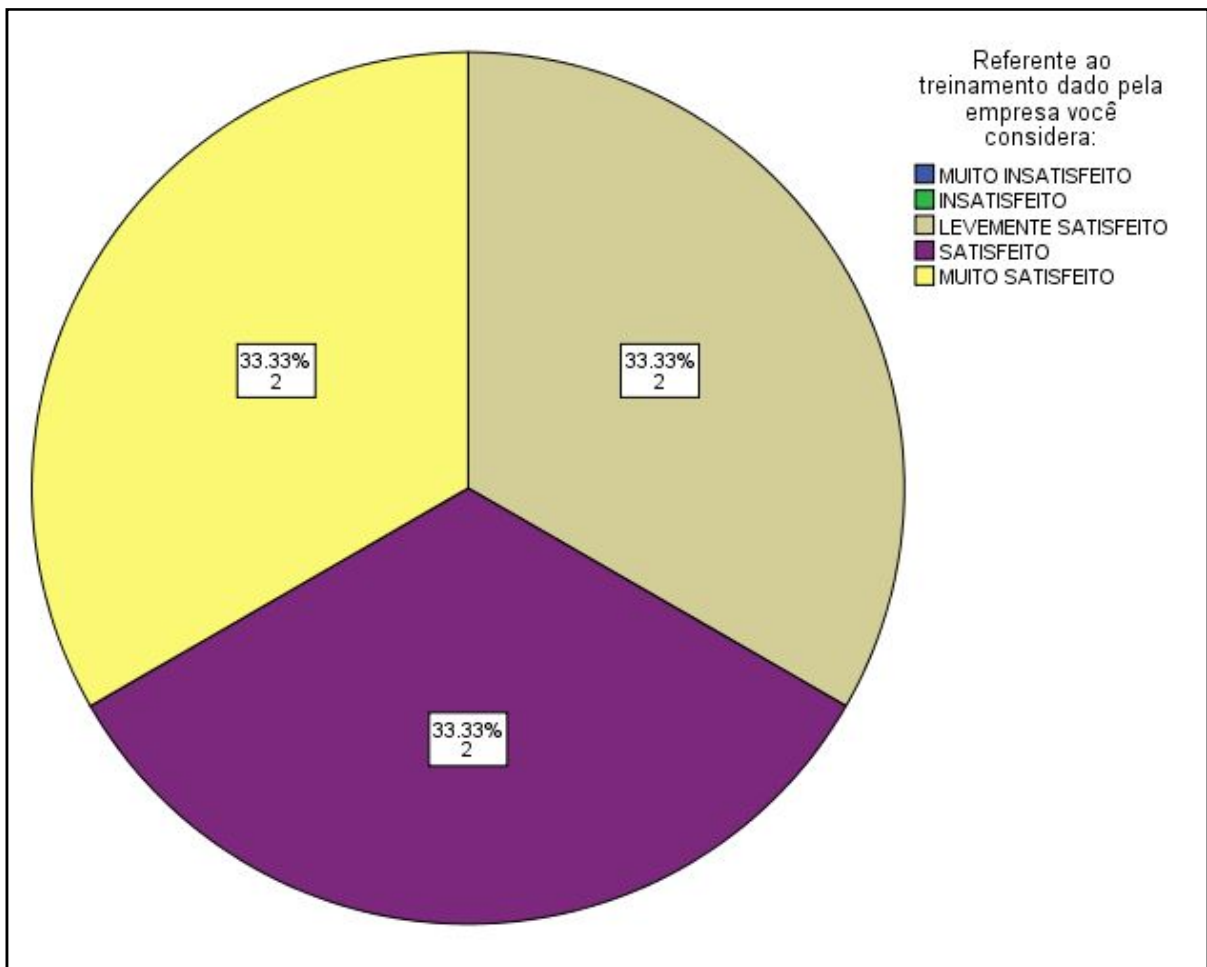
No gráfico 6, pode-se perceber que associando o muito satisfeito (16,67%) e satisfeito (83,33%), temos um percentual de 100% de satisfação em relação às decisões tomadas pelo chefe. Um índice muito bom para a empresa/colaborador.



**Gráfico 7: Com base no trabalho que você faz na empresa, como você se sente:**

**Fonte:** Da pesquisadora

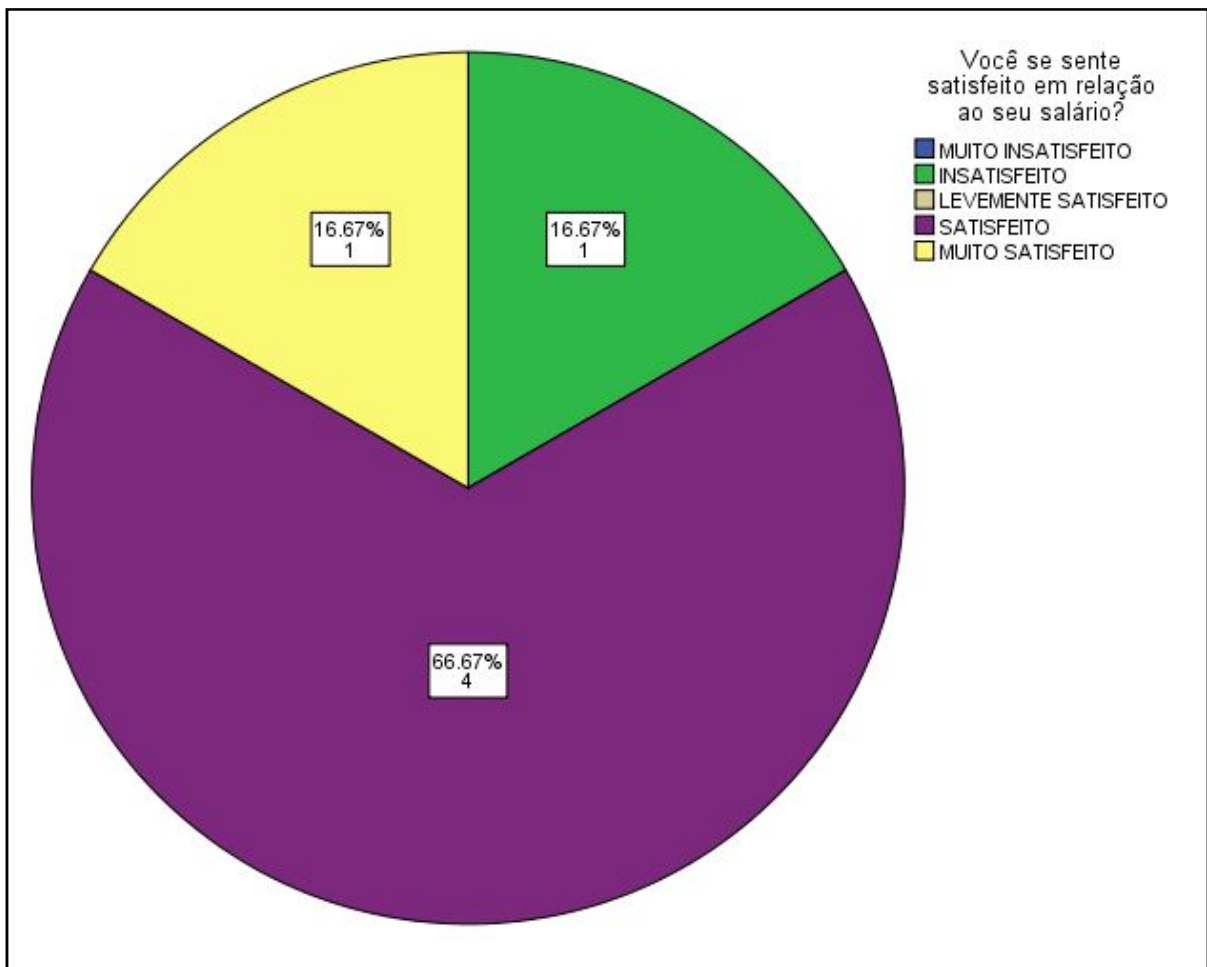
No gráfico 7, mostra claramente que a maioria das pessoas estão satisfeitas com que fazem na empresa, na qual representa que dois colaboradores (33,33%) estão muito satisfeitos, três colaboradores (50,00%) estão satisfeitos, e apenas uma pessoas, ou seja, (16,67%) do percentual está levemente satisfeita com o seu trabalho na empresa. Este fator é importante, pois é um dos índices que mais traz motivação ao colaborador.



**Gráfico 8: Referente ao treinamento dado pela empresa você considera:**

**Fonte:** Da pesquisadora

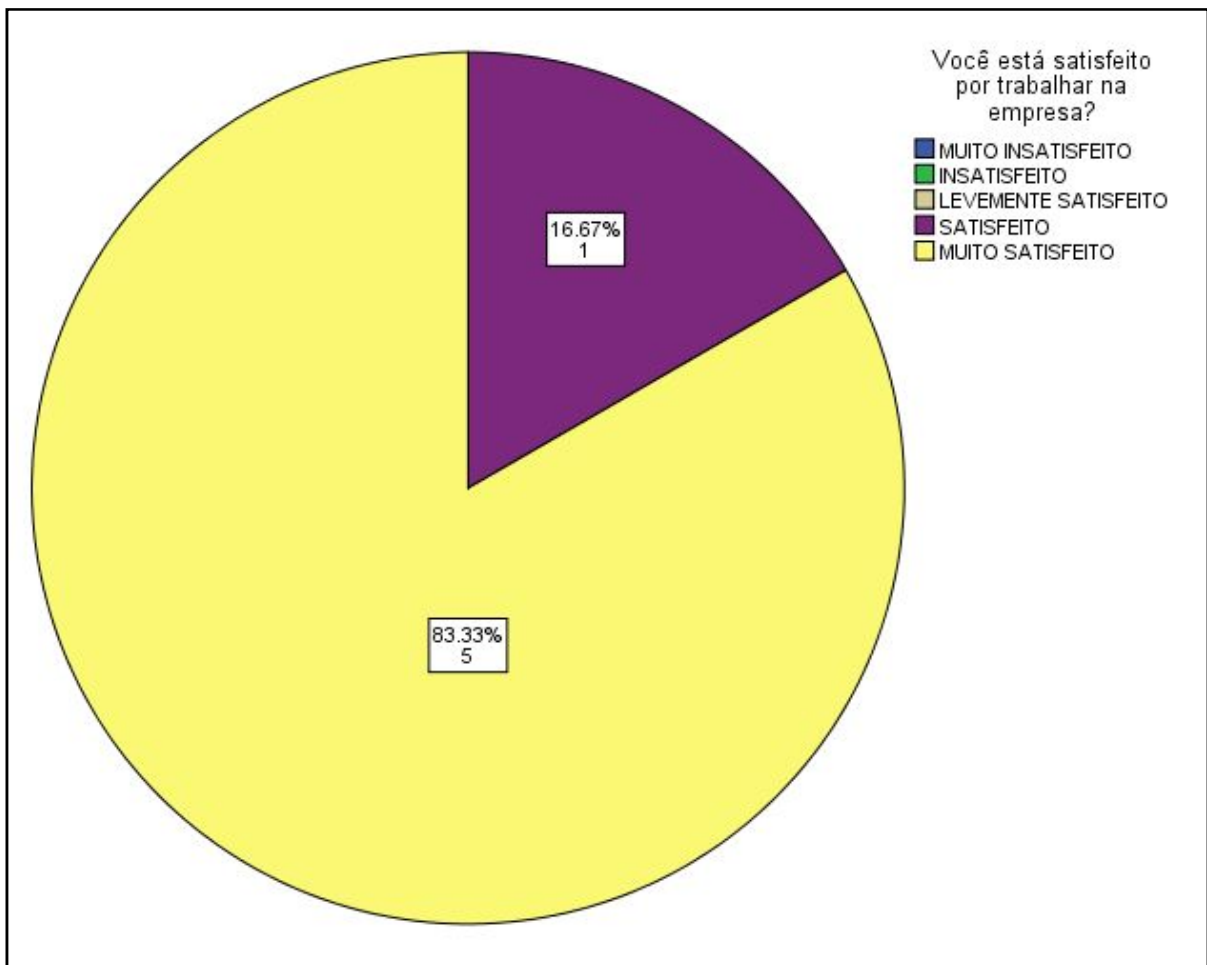
Conforme quadro 8, verifica-se que há uma divisão no fator que diz respeito ao treinamento na organização, pois o mesmo possui uma divisão igualitária na percentagem dos índices que correspondem a dois colaboradores (33,33%) para as opções de muito satisfeito, satisfeito e levemente satisfeito. É um fator que precisa ser analisado pela empresa, pois a pesquisa mostra que existe há possibilidade dos colaboradores não estar recebendo o mesmo treinamento.



**Gráfico 9: Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?**

Fonte: Da pesquisadora

No gráfico 9 mostra que uma pessoa (16,67%) está insatisfeita em relação ao salário que recebe. Porém quatro colaboradores (66,67%) estão satisfeitos e um colaborador (16,67%) está muito satisfeito. Sendo assim, a empresa poderia analisar melhor o salário que está oferecendo a seus colaboradores, pois este fator é muito importante para a permanência na empresa.

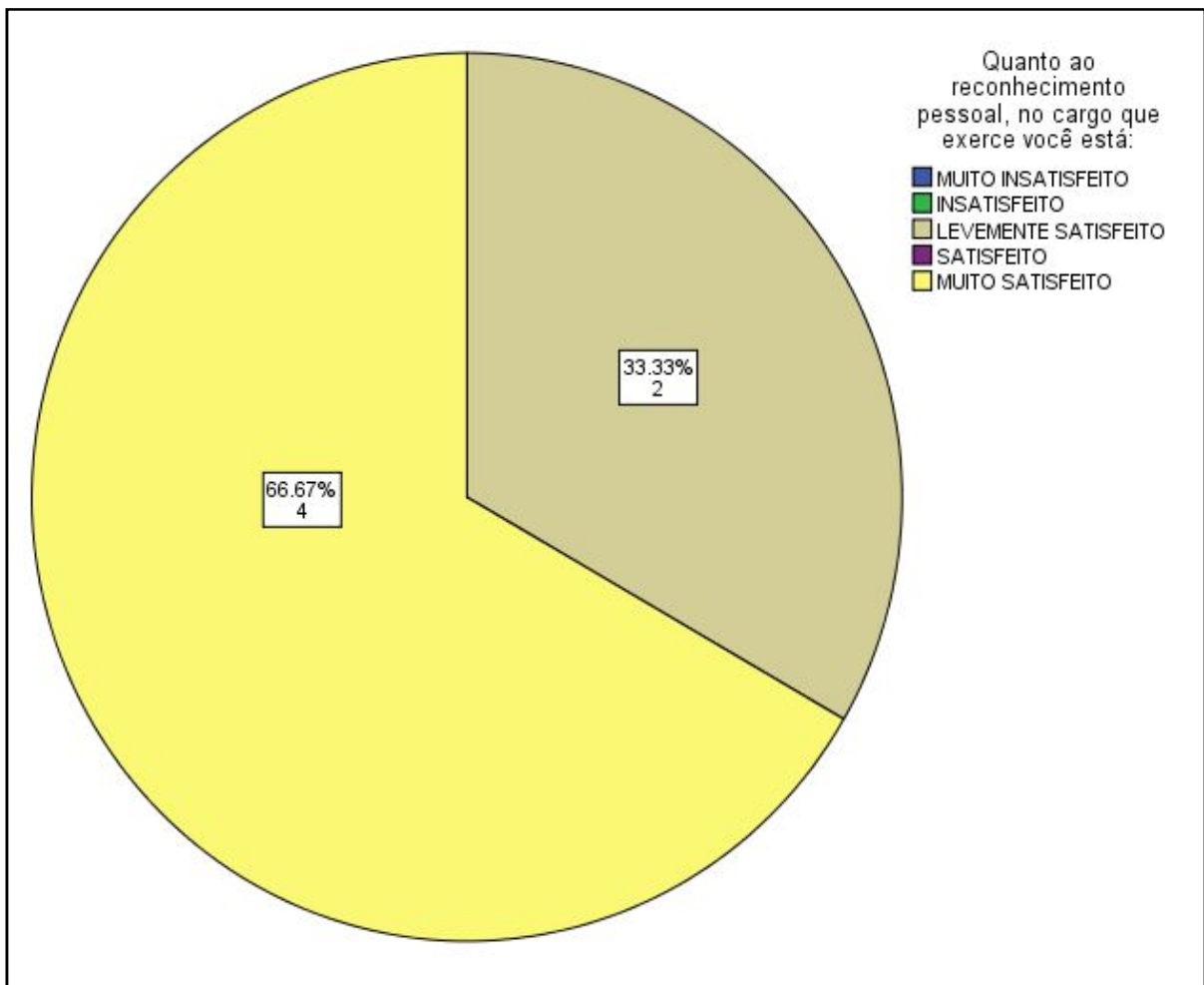


**Gráfico 10: Você está satisfeito por trabalhar na empresa?**

**Fonte:** Da pesquisadora

Observando o gráfico 10 pode-se perceber que cinco dos entrevistados (83,33%) estão muito satisfeitos e apenas uma pessoa (16,67%) está satisfeita, somando total de 100% de satisfação. Índice muito importante que está sendo correspondido de forma positiva em relação à empresa.

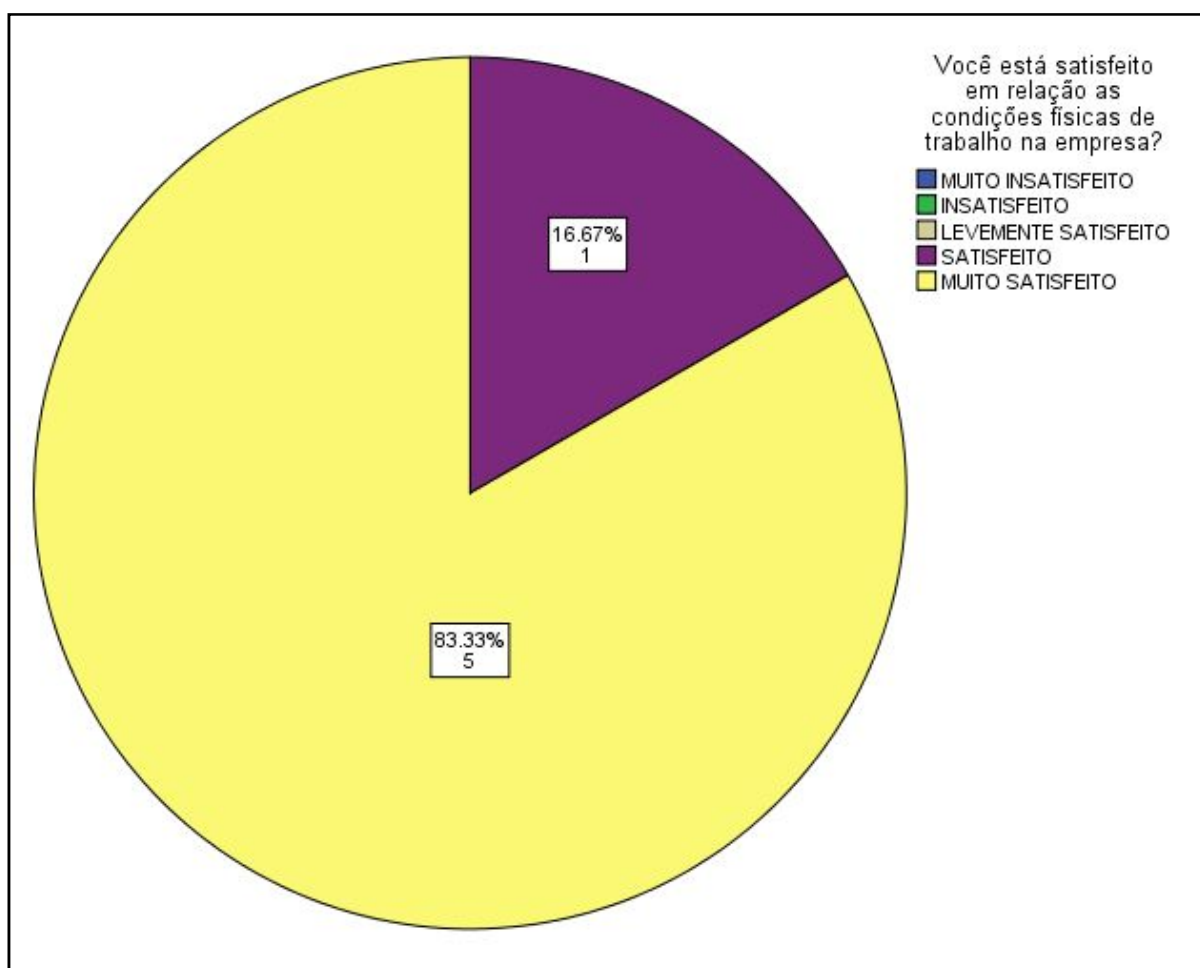




**Gráfico 11: Quanto ao reconhecimento pessoal, no cargo que exerce você está:**

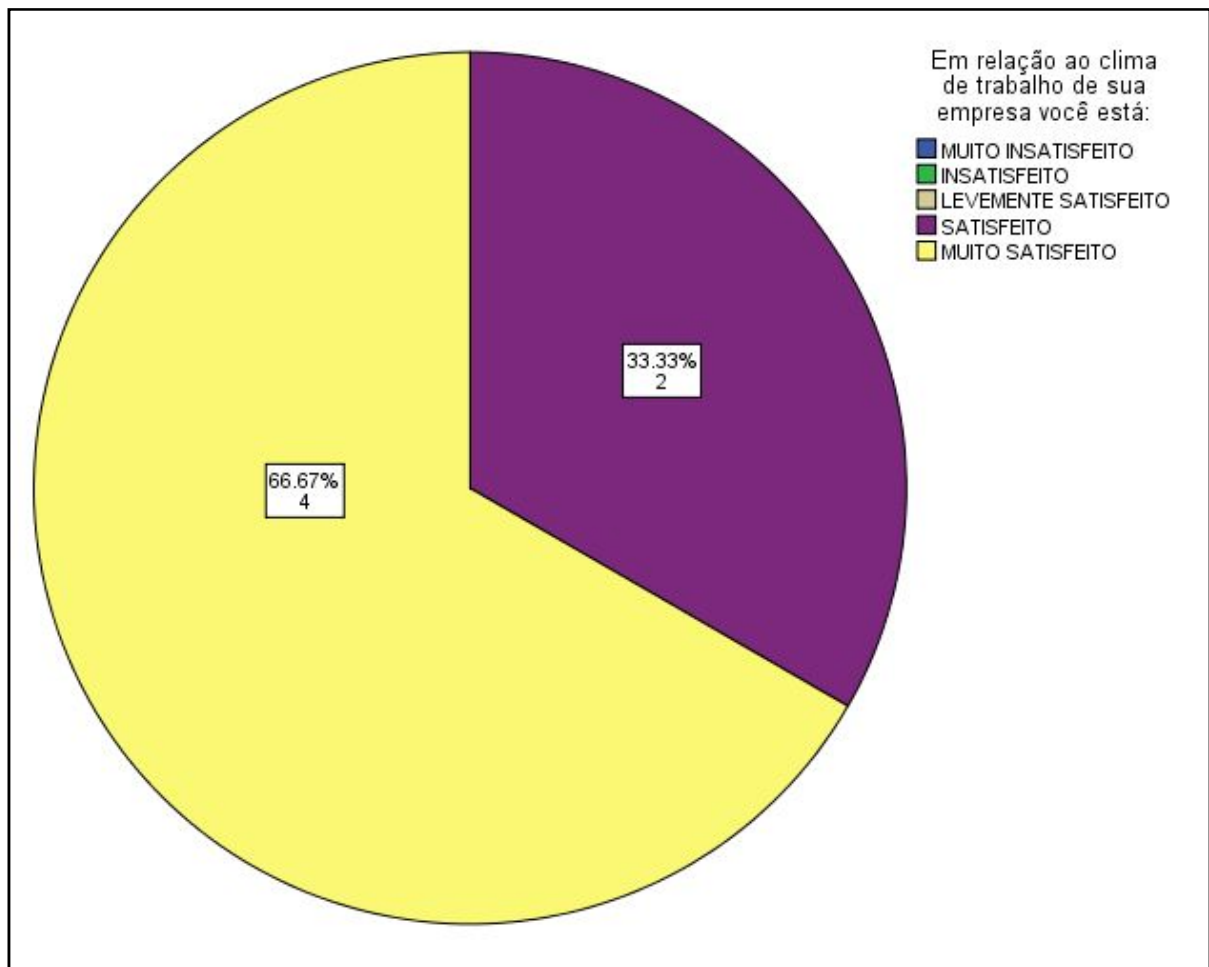
**Fonte:** Da pesquisadora

Referente ao reconhecimento pessoal pode-se dizer que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos, pois este índice apresenta que quatro pessoas (66,67%) estão muito satisfeitos em relação a seu reconhecimento, porém dois colaboradores (33,33%) estão levemente satisfeitos em relação a este fator.



**Gráfico 12: Você está satisfeito em relação às condições físicas de trabalho na empresa?**  
**Fonte:** Da pesquisadora

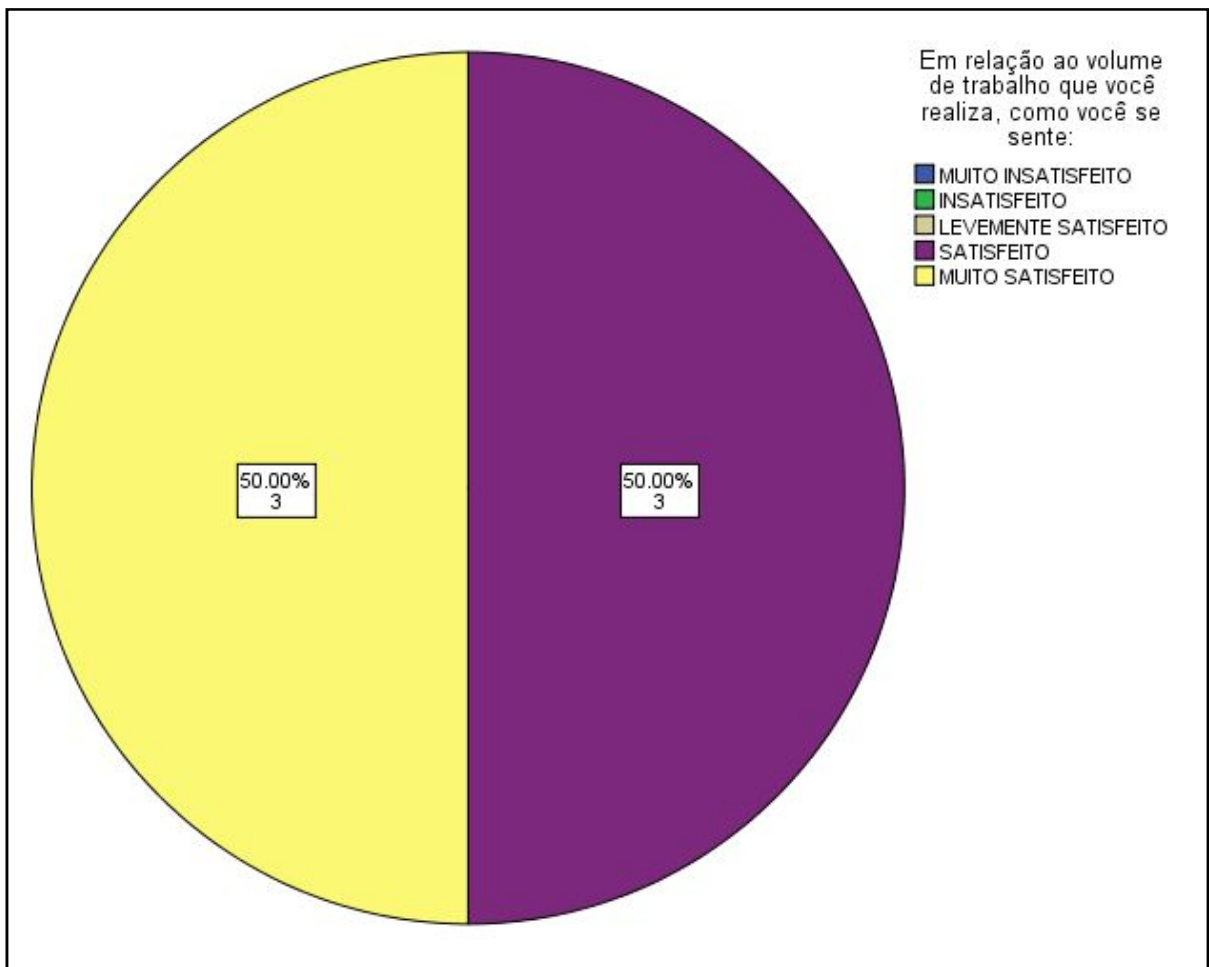
Conforme o gráfico 12, percebe-se que este fator em relação às condições físicas no trabalho apresenta um quadro positivo para a empresa, pois (83,33%) das pessoas que correspondem a cinco colaboradores, responderam que estão muito satisfeitos e apenas um colaborador (16,67%) respondeu que está satisfeito. Deste modo, este local possui condições para realização das tarefas estabelecidas pela empresa.



**Gráfico 13: Em relação ao clima de trabalho de sua empresa você está:**

**Fonte:** Da pesquisadora

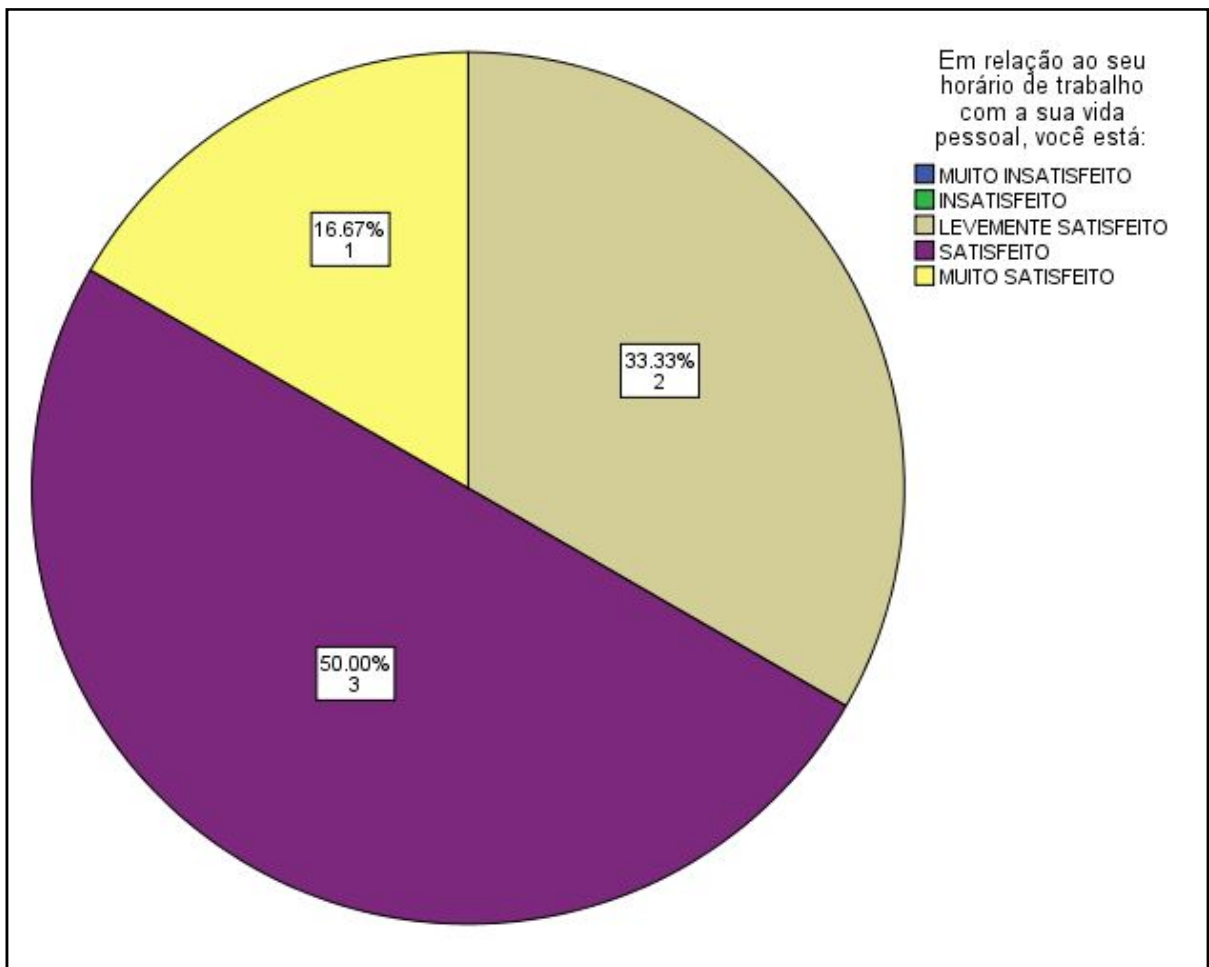
Conforme o gráfico 13, verifica-se que quatro colaboradores (66,67%) estão muito satisfeitos em relação ao clima da empresa e dois colaboradores (33,33%) estão satisfeitos. Um índice positivo para a empresa.



**Gráfico 14: Em relação ao volume de trabalho que você realiza, como você se sente:**

**Fonte:** Da pesquisadora

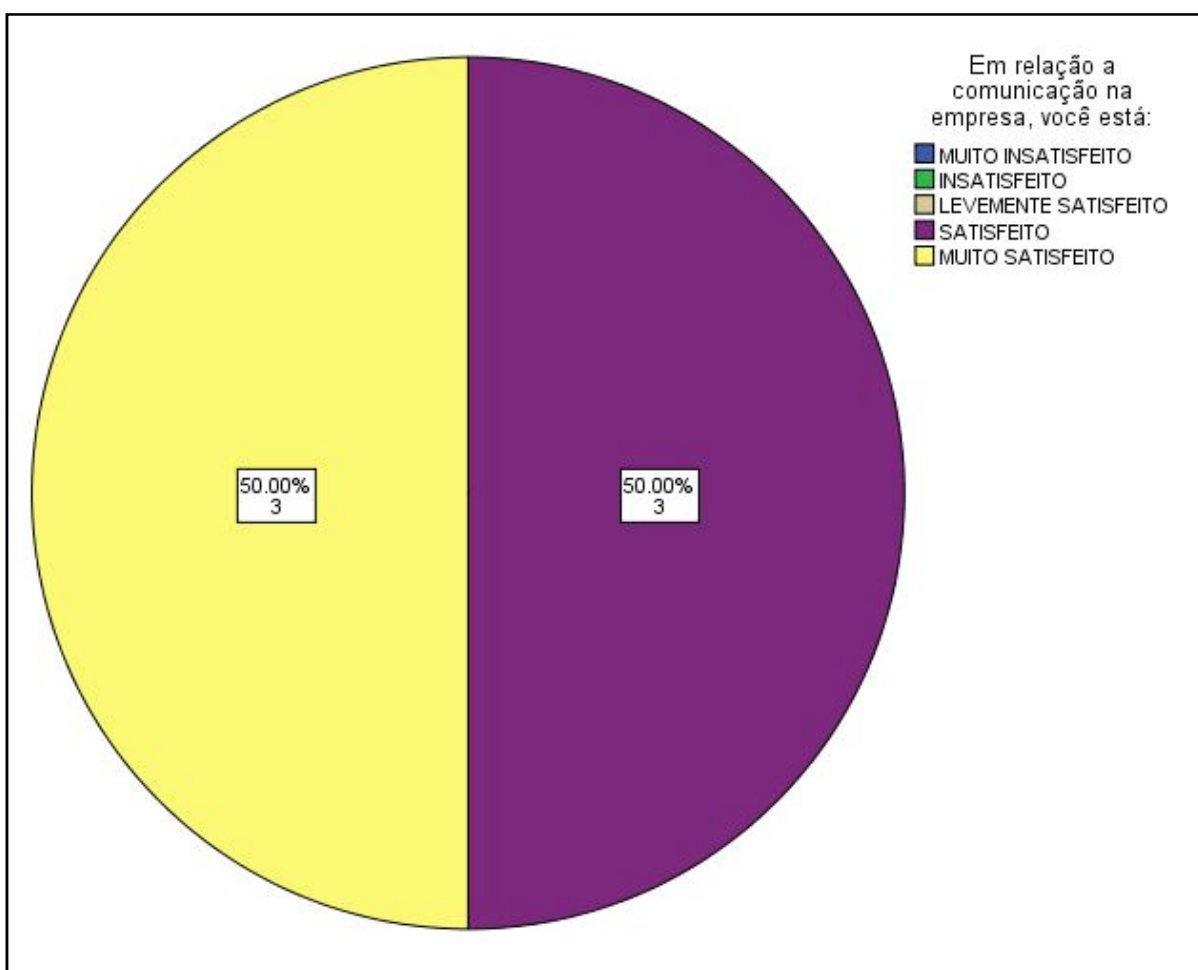
Conforme gráfico 14 verifica-se que a uma divisão no fator que diz respeito ao volume de trabalho realizado, que possui uma divisão igualitária na percentagem dos índices que correspondem a três colaboradores (50,00%) para as opções de muito satisfeito e satisfeito. Um percentual relevante, que proporciona satisfação tanto para empresa, quanto para o colaborador.



**Gráfico 15: Em relação ao seu horário de trabalho com sua vida pessoal, você está:**

**Fonte:** Da pesquisadora

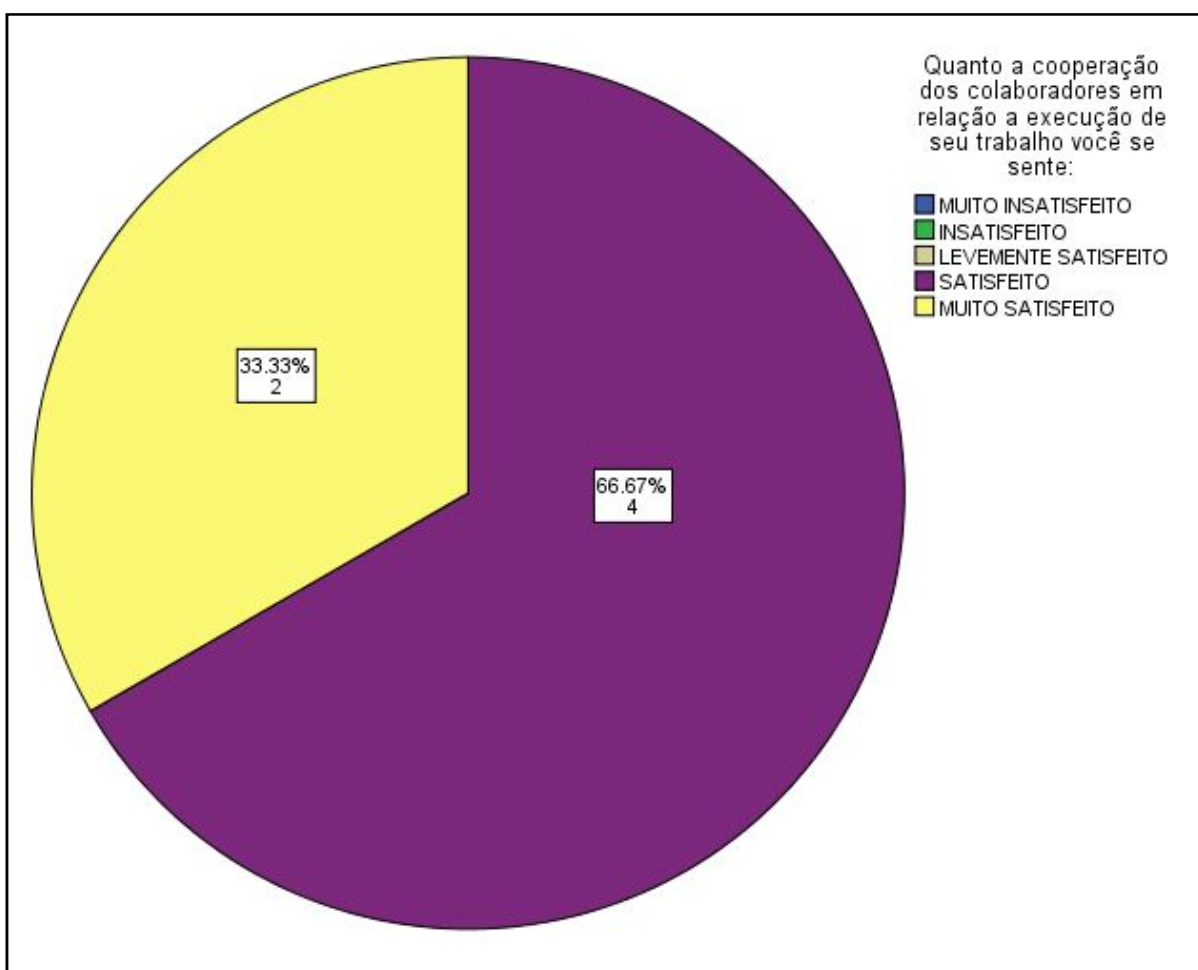
No gráfico 15 verifica-se que 50,00% dos entrevistados correspondem a três pessoas que estão satisfeitos em relação ao horário de trabalho relacionado com sua vida pessoal, sendo que uma pessoa (16,67%) está muito satisfeita e duas pessoas estão levemente satisfeito (33,33%). Este é um fator que deve ser analisado, pois é um índice que pode gerar mais produtividade por parte do colaborador.



**Gráfico 16: Em relação à comunicação na empresa, você está:**

**Fonte:** Da pesquisadora

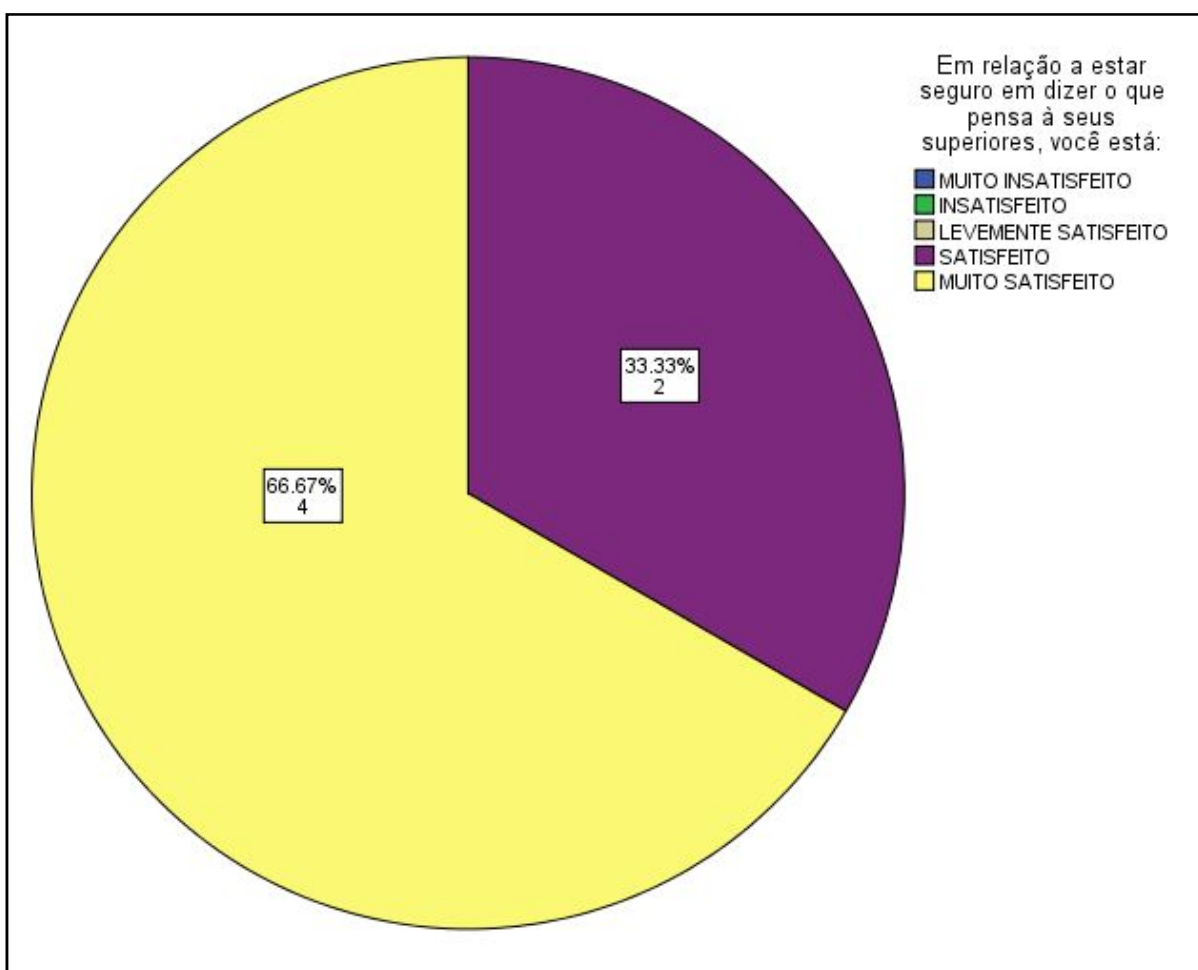
Observando o gráfico 16, verifica-se que a comunicação nesta empresa está representada de forma positiva, pois a pesquisa afirma que 50% dos entrevistados estão muito satisfeitos e 50% estão satisfeitos.



**Gráfico 17: Quanto a cooperação dos colaboradores em relação à execução de seu trabalho você se sente:**

**Fonte:** Da pesquisadora

Analisando o gráfico 17, pode-se dizer que existe cooperação entre os colaboradores nas atividades do dia-a-dia, pois a pesquisa mostra que quatro dos entrevistados estão satisfeitos (66,67%) e dois entrevistados estão muito satisfeitos (33,33%). Com esta cooperação torna-se mais fácil a realização das tarefas de cada colaborador.

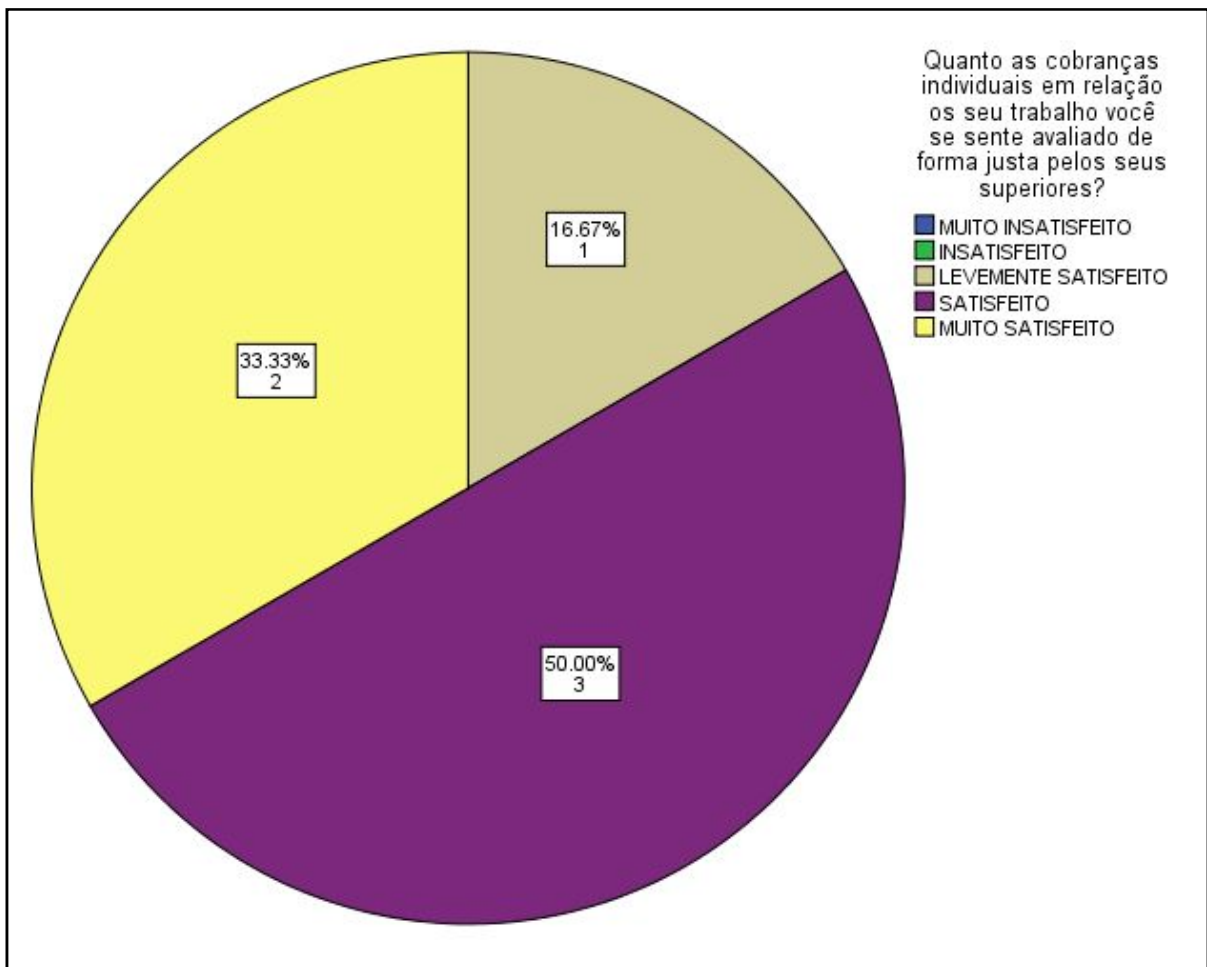


**Gráfico 18: Em relação a estar segura em dizer o que pensa do seu superior, você está:**

**Fonte:** Da pesquisadora

Visualizando o gráfico 18 conclui-se que os colaboradores têm liberdade em dizer o que pensa para seu chefe, pois dos seis entrevistados, quatro colaboradores (66,67%) estão muito satisfeitos e dois colaboradores (33,33%) estão satisfeitos em relação a este fator.

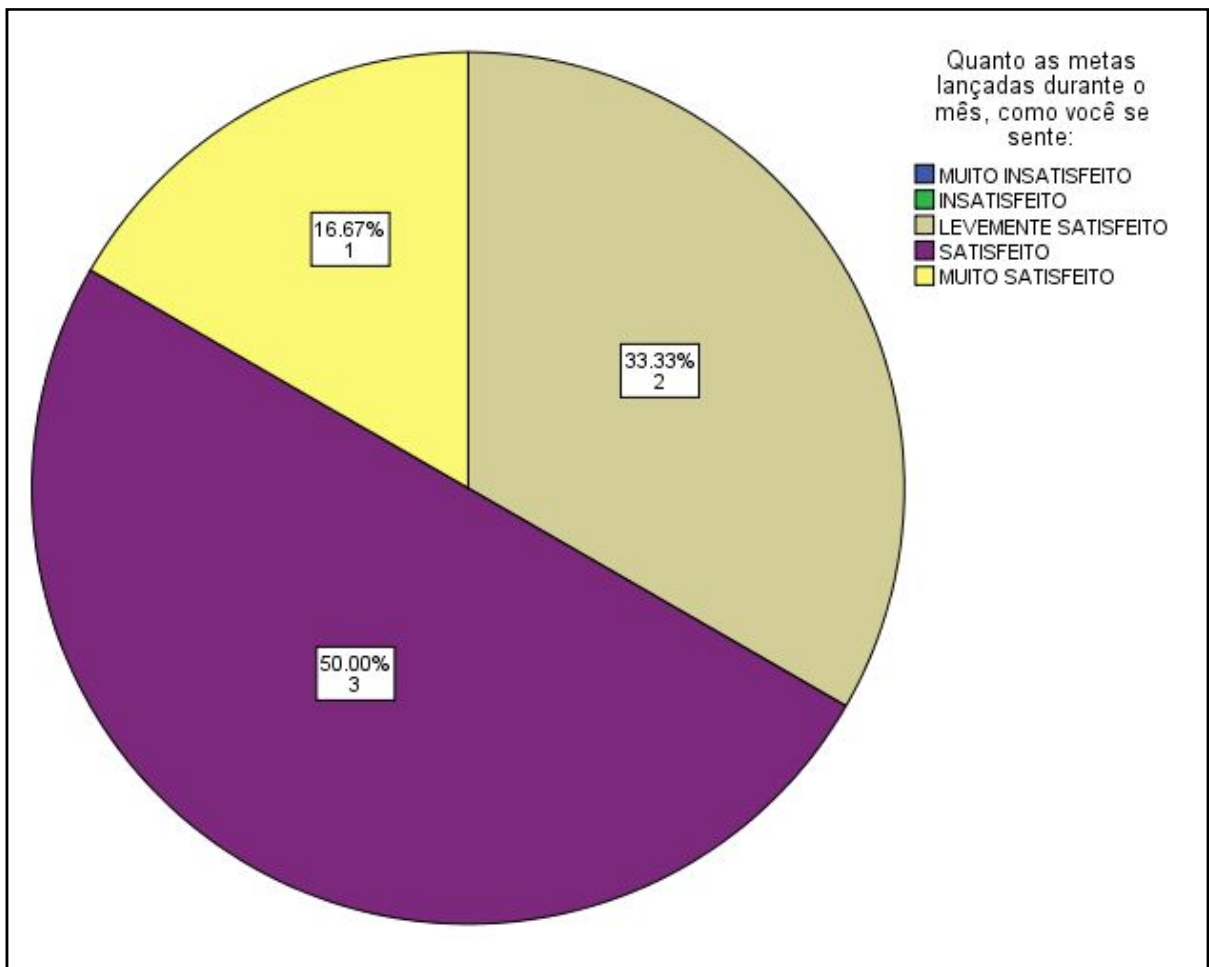




**Gráfico 19: Quanto às cobranças individuais em relação ao seu trabalho você se sente avaliado de forma justa pelo seu superior:**

**Fonte:** Da pesquisadora

De acordo com o gráfico 19, verifica-se que as cobranças individuais estão representadas por três formas percentuais, que são classificadas por duas pessoas (33,33%) que estão muito satisfeitos, três pessoas (50,00%) que estão satisfeitos e uma pessoa (16,67%) que está levemente satisfeito em relação a este fator. Sendo assim, pode-se dizer que as cobranças são feitas de maneiras diferentes de um colaborador para o outro.



**Gráfico 20: Quanto às metas lançadas durante o mês, como você se sente:**

Fonte: Da pesquisadora

Em relação as metas, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados estão satisfeito com a metas lançadas durante o mês, pois a pesquisa mostra que uma pessoas (16,67%) está muito satisfeito, três pessoas (50,00%) estão satisfeitos e apenas duas pessoas (33,33%) estão levemente satisfeitos com este fator. Um índice muito importante que deve ser analisado pelo gestor da empresa.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Com está análise, verificou-se que a maioria dos colaboradores possuem o 2º grau completo, esses mesmos podem buscar mais conhecimento, por meio de treinamento e outros estudos relacionados à área de trabalho. Percebe-se, que de acordo com os estudos de Maslow, o aprimoramento intelectual é fundamental para o crescimento pessoal. Em sua teoria Maslow cita que o individuo procura primeiro suprir as necessidades básicas para depois obter sua alta-realização.

Quanto as perspectivas de trabalho daqui dois anos, foi observado que a maioria pretende ficar na mesma empresa, porém em um cargo melhor, estes por sua vez possuem objetivos ao alcançar, sendo assim é necessário que a empresa pense em algumas formas de proporcionar novos setores para dar oportunidades a seus colaboradores, como por exemplo, um setor financeiro, e um administrativo que no momento é exercido pelo próprio gerente da empresa. Entretanto, outras pessoas buscam mais conhecimentos em outras empresas, neste caso é um fator que depende do grau de satisfação de colaborador perante a mesma.

Em relação ao sexo dos colaboradores, foi analisado que possui mais homens que mulheres, pois nesta empresa é necessário força física para executar as atividades solicitadas pelos clientes, ou seja, a parte técnica do serviço comercializado.

Sobre a faixa etária, verificou-se que 50% dos colaboradores apresentam idade entre 18 a 30 anos, pois uma vez que o serviço exige força física, torna-se mais fácil obter produtividade e rapidez de uma pessoa mais nova do que uma mais velha. Um fator que a empresa estabeleceu para ter mais eficiência em seus serviços prestados.

Em relação ao questionamento sobre os líderes, foi verificado que todos estão satisfeitos, isso é um ponto positivo para empresa, pois desta forma a produtividade dos colaboradores poderá ser melhor quando solicitado pelo próprio chefe. De acordo com Robbins (2004) a liderança serve para conduzir as pessoas, ou seja, o líder oferece ferramentas para que os mesmos possam alcançar os objetivos esperados pela empresa. Sendo assim, ter um bom líder é sinal que a empresa poderá alcançar vários objetivos.

Quanto ao grau de satisfação dos colaboradores por trabalhar na empresa em estudo possui 100% de satisfação, um fator positivo para a organização, pois é um motivo a mais do colaborador vestir a camisa de empresa.

Em relação ao clima organizacional, foi possível verificar que somados os satisfeitos com os muitos satisfeitos, obtém-se 100% de satisfação. Um bom clima organizacional traz para a empresa sensação de liderança, confiança que se transforma em satisfação de trabalhar para a empresa. Para Chiavenato (2002), o clima organizacional está relacionado a motivação, isto é, se as pessoas estão

motivadas o clima organizacional aumenta, no que gera satisfação, participação dentro da organização.

Quanto as condições físicas no trabalho estão representas de forma positiva, pois todos os entrevistados estão satisfeitos, um fator importante, pois traz segurança ao colaborador.

Sobre o volume de trabalho de cada colaborador, foi verificado 100% de satisfação em relação a este fator. Ótimo resultado para a organização que poderá se manter nestas condições então apresentadas.

Conforme a pesquisa, foi verificado que a comunicação nesta empresa é representada de forma positiva, pois todos estão satisfeitos, um ótimo resultado que ajuda na organização da empresa, pois a comunicação, segundo autor Maximiano (2008) não se trata apenas conversas boca-a-boca, mais sim conversas por e-mail, por telefone, que trazem emoções, conflitos e sentimentos da mesma forma.

Quanto a cooperação dos colaboradores para a execução das tarefas, tiveram 100% de satisfação, um índice que leva à conclusão que deverá ser mantido pelos mesmos, pois o trabalho em equipe, conforme Muchinsky (2004) é a interação, a participação da equipe, junto à empresa, pois existem equipes que são indispensáveis, no entanto, possuem outras que não são unidas no que dificulta conciliação das informações que a empresa solicita.

Referente ao trabalho executado por cada colaborador, pode-se dizer que maioria dos mesmos estão satisfeito, apenas uma pessoa está levemente satisfeito com que faz, deste modo este é um fator precisa ser analisado pela organização, pois esta questão é uma das mais importantes na empresa, ou seja, gostar do que faz, gera satisfação e motivação, que proporciona vantagens tanto para o colaborador quanto para a organização. Conforme Certo (2003) a motivação leva uma pessoa se sentir bem, pelo fato de realizar algo que serviu de importância tanto para a empresa quando a si mesmo. Deste modo, certifica-se que a motivação é fundamental num ambiente de trabalho.

Sobre o treinamento na empresa, foi possível verificar que este fator precisa ser analisado pela empresa, pois nem todos estão satisfeitos, alguns apresentam uma leve satisfação neste fator. O treinamento é passar a curto prazo, alguns conhecimentos de pessoas já capacitadas para outras que ainda não são, que posteriormente irão adquirir novas habilidades diante dos treinamentos

(MARRAS, 2004). Deste modo, pode-se concluir que o treinamento é umas das formas que geram maior produtividade, pois uma pessoa mal treinada não irá corresponder as expectativas do chefe, gerando maior rotatividade de pessoal na organização.

Em relação ao salário, foi verificado que existe uma pessoa que não está satisfeita, porém somados muito satisfeito com os satisfeitos, obtém-se um percentual de 83,34% de satisfação, desta forma é possível concluir que grande maioria está satisfeita, porém é um fator que o diretor precisa analisar para não ter novas pessoas insatisfeitas.

Quanto ao reconhecimento pessoal, pode-se perceber que mais da metade está muito satisfeito em relação a este fator, porém 33,33 % acreditam que seu reconhecimento não está sendo avaliado de forma justa. Este fator cabe ao diretor verificar sua posição em relação aos mesmos.

Sobre o horário de trabalho, foi verificado que 33,33% não conseguem conciliar o trabalho com sua vida pessoal, entretanto, 67,67% estão satisfeitos. Um fator que a empresa poderá analisar e, com isso obter mais flexibilidade, para ter uma grau de satisfação maior em relação a esta questão.

E em relação as metas, pode-se verificar que a grande maioria dos colaboradores estão satisfeitos, no entanto, 33,33% estão levemente satisfeitos, um percentual relativamente bom, porém precisa ser analisado pela empresa, para não os desmotivá-los .

## **4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

- Rever as metas estabelecidas pelo chefe, com isso gerar nos colaboradores maior satisfação e maior produtividade;
- Analisar como o trabalho é realizado pelos seus colaboradores, ao avaliá-lo de forma profissional, oferecendo-lhe o reconhecimento.
- Proporcionar treinamentos para que os colaboradores possam se capacitar nas atividades a servir.

## CONCLUSÃO

Em virtude do que foi mencionado neste trabalho, é possível verificar que o clima organizacional é importante tanto para a empresa, quanto para os colaboradores, pois esse fator mede a satisfação dos mesmos, conforme a análise da pesquisa bibliográfica do estudo.

Diante da análise, feita por meio da aplicação da pesquisa, do desenvolvimento, das tabulações, nota-se que o clima organizacional, a liderança, o trabalho executado e a comunicação, foram pontos positivos para empresa, concluindo que esses fatores poderão ser mantidos pela organização.

Entretanto, os pontos negativos que a empresa precisa melhorar estão relacionados a salário, treinamento que gera insatisfação perante o trabalho executado no dia-a-dia. Porém, pode-se dizer que a pesquisa foi positiva em relação aos assuntos abordados em questionamento.

Indiscutível o valor dos colaboradores para ter um bom clima organizacional dentro de uma empresa, pois são os mesmos que transmitem o bom humor, a harmonia, a confiança no ambiente de trabalho. Sendo assim, o colaborador é uma ferramenta que oferece estes suportes para que o clima seja um ambiente saudável e bom de trabalhar.

Na pesquisa foi possível analisar os fatores relacionados à liderança motivação, clima organização, na qual foi apresentado o grau de satisfação dos colaboradores perante as perguntas relacionadas a estes fatores, que foram apresentados de forma positivas, ou seja, satisfatórias por parte dos mesmos. Outrossim, foi possível sugerir algumas sugestões para a melhoria do clima organizacional da empresa.

Diante disse é inegável a importância que esta pesquisa teve para a acadêmica, pois foi possível adquirir experiência nos fatores que são relacionados ao clima organizacional, sendo fundamental para seu dia-a-dia que é vivenciado na empresa em que trabalha.

Por fim, este trabalho responde qual o nível satisfação dos colaboradores sobre a qualidade do clima organizacional de uma empresa de Telecomunicação, localizada na cidade de Criciúma – SC.

## REFERÊNCIAS

AMANCIO, José. **Gerenciamento de custos de Telecomunicação**. Julho de 2008, Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 04 Abril. 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005

AVILA, Clarissa. **Gestão de pessoas: o diferencial competitivo**. Junho de 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 27 de fev. 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERRO, Diego. **Motivação: Qual o verdadeiro papel do RH?** Junho de 2010, Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 02 Fev. 2011.

BRANDÃO, Ana Carolina. **Conceito de Administração de Recursos Humanos**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 19 Mar. 2011.

CALDAS, Priscylla. **Motivação, liderança e trabalho em equipe**, setembro de 2010, Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 02 Fev. 2011.

CAMARGO, Fabiano José de. **Liderança e poder**. Abril de 2010, Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 02 Fev. 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CHAVIANTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Editora Compacta. 7. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Princípios de Administração: o essencial em teoria geral da**

administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1979.

CONCEIÇÃO, Thiago Rodrigues de. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas aplicados à administração**. Março de 2011. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br>> Acesso em 24 Mar. 2011

CORRÊA, Kenneth. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Julho. 2009. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br>> Acesso em 28 Out. 2010

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 1. ed . São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2.ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning , 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**.3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias Motivacionais**. Maio de 2008. Disponível<<http://www.administradores.com.br>> Acesso 10 janeiro. 2011.

FURTADO, Lauriano. **Estudo do clima organizacional em uma instituição financeira da cidade de Criciúma- SC**. 2009/62B. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE, **Censo 2010**. Disponível: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/populacao\\_por\\_municipio.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/populacao_por_municipio.shtm). Acesso, 14 de Mar. 2011.



KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco, José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. . **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Editora Futura; 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo : Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo. Editora Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 9ª Ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Jary Figueredo; SILVA, Edison Aurélio. **Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUEIROZ, Marcelo. **Organização x Pessoas: Uma relação de dependência cultural**, Outubro 2007. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 27 Out. 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo. Editora Saraiva, 2003.

RIGAUD, Roberto Pierre. **Comunicação Organizacional ou Endomarketing**. 05 de Agosto de 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 25 Jan.2011

ROCATTO, Pedro Luiz. **Canais de vendas e distribuição – Implementando e desenvolvendo canais indiretos de vendas e distribuição para os segmentos de informática (TI), Telecomunicações e Eletrônicos**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova e. **Pesquisa do clima organizacional**, 12 de junho de 2007. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso 25 Jan. 2011/ Acesso 23 de Fev.2011.

SNELL, Bateman. **Administração: Novo cenário Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: 1994.

TRIMER, Roger. **Administração de RH**. São Paulo: Person Education Do Brasil, 2010.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WAGNER, John A.,; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

## APÊNDICE

APÊNDICE I: Segundo questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

QUESTIONÁRIO REFERENTE À MONOGRAFIA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - UNESC

Este questionário trata-se de uma pesquisa para buscar respostas sobre “Qual é a percepção dos funcionários diante dos fatores que influenciam na qualidade do clima organizacional em uma empresa de telecomunicação, localizada na Cidade de Criciúma – SC?”.

Prezado colaborador, este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será fundamental para os resultados desta pesquisa.

		Nível de Satisfeito				
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1) Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:						
1	Em relação ao tratamento dos colaboradores independente de seus cargos, como você se sente:	1	2	3	4	5
2	Com relação ao respeito que você recebe de seu superior, você considera:	1	2	3	4	5
3	Com relação as decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia, você está:	1	2	3	4	5
4	Com base no trabalho que você faz na empresa, como você se sente:	1	2	3	4	5
5	Referente ao treinamento dado pela empresa você considera:	1	2	3	4	5
6	Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?	1	2	3	4	5
7	Você está satisfeito por trabalhar na empresa?	1	2	3	4	5
8	Quanto ao reconhecimento pessoal, no cargo que exerce você está:	1	2	3	4	5
9	Você está satisfeito em relação as condições físicas de trabalho na empresa?	1	2	3	4	5
10	Em relação ao clima de trabalho de sua empresa você está:	1	2	3	4	5

11	Você está satisfeito com o relacionamento entre os colaboradores de seu setor?	1	2	3	4	5
12	Em relação ao volume de trabalho que você realiza, como você se sente:	1	2	3	4	5
13	Em relação ao seu horário de trabalho com a sua vida pessoal, você está:	1	2	3	4	5
14	Em relação a comunicação na empresa, você está:	1	2	3	4	5
15	Quanto a cooperação dos colaboradores em relação a execução de seu trabalho você se sente:	1	2	3	4	5
16	Em relação a estar seguro em dizer o que pensa à seus superiores, você está:	1	2	3	4	5
17	Quanto as cobranças individuais em relação os seu trabalho você se sente avaliado de forma justa pelos seus superiores?	1	2	3	4	5
18	Quanto as metas lançadas durante o mês, como você se sente:	1	2	3	4	5

2) Qual o seu sexo?

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

3) Qual a sua idade?

- ( ) De 18 à 30  
( ) De 31 à 40  
( ) De 41 à 50

4) Qual o seu grau de escolaridade?

- ( ) Ensino Fundamental  
( ) 2º Grau Completo  
( ) 2º Grau Incompleto  
( ) Nível Superior Completo  
( ) Nível Superior Incompleto  
( ) Outros

5) Como você se imagina daqui a 2 anos?

- ( ) Trabalhando na empresa, no mesmo cargo  
( ) Trabalhando na empresa, num cargo melhor  
( ) Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo  
( ) Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor

Obrigado pela colaboração.

Atenciosamente,

Tatiane Salvador

Criciúma, Junho de 2011

## ERRATA

### Nota de esclarecimento:

Percebe-se a necessidade de esclarecer que Inicialmente está pesquisa seria feita na empresa onde a pesquisadora trabalhava, na cidade de Criciúma, já contávamos com uma autorização do gerente da empresa em exercício. Durante o período de elaboração do TCC ocorreu mudança no quadro da empresa onde o gerente contatado pela pesquisadora foi transferido e a pessoa que assumiu a função solicitou que a aplicação da pesquisa fosse analisada pelo setor de RH. Deste modo a análise foi feita e recusada pelo setor, pois afirmaram que esta pesquisa iria criar expectativas aos colaboradores da empresa. Deste modo a pesquisadora acatou a possibilidade de fazer a pesquisa em Londrina na filial da empresa, onde fora feito contato e aplicado o questionário, porém o diretor regional não permitiu que a pesquisa fosse a diante, solicitando o cancelamento da mesma. Com isso a pesquisadora buscou outra empresa no mesmo ramo. A empresa escolhida conta apenas com o serviço de internet e acesso provedor. A gerencia desta se mostrou aberta ao trabalho de pesquisa, percebendo a importância da realização de pesquisa de clima organizacional para o melhor desempenho dos funcionários e melhores serviços prestados. Assim, a pesquisa deste trabalho de conclusão de curso sofreu mudanças, mas atingiu seus objetivos acadêmicos encontrando soluções para os desafios apresentados durante a elaboração e realização da pesquisa.